التطبيق التعاوني
في
بريطانيا

دكتور
كمال حمدي أبو الخير
قسم ادارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس
عميد المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية

مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العيني - القاهرة

دار الجيل للطباعة ١٤ قصر اللؤلؤة - الفجالة
تليفون ٩٠٥٢٩٦

« كانت الرأسمالية فى نظر رواد التعاون هى العدو الذى يجب محاربته بكل سلاح يقع تحت أيديهم ، ولهذا كانوا يرون أن من واجبهم القضاء على نظام الانتاج الرأسمالى القائم على الاستغلال من أجل تحقيق الربح ، واستبداله بنظام جديد للحياة يقوم على أساس الحرية والخدمة المتبادلة .. واليوم ان الانسان ليذهل عندما يقوم بالتحليل العلمى العلمى لحركتهم ، فبالعقيدة والايمان والكفاءة والعمل ، استطاعت الحركة التعاونية فى بريطانيا أن تحقق ما عجز جبابرة المال عن أن يفعلوه .. »

« ج.د.هـ. كول »



كلمة المؤلف

أثبتت الحركات التعاونية الأصيلة فى شتى أنحاء العالم قدرتها على القيام بقدر على جانب كبير من الأهمية فى قضايا تحرير الشعوب واعادة بنائها . ومن أجل هذا فنحن نتطلع الى مستقبل ملىء بالكفاح المثمر البناء تستطيع أن تقوم به الحركة التعاونية هنا فى مصر فى شتى المجالات ، أسوة بما قامت به زميلاتها فى مختلف الدول ، خاصة وأن هناك تقارب كبير فى كفاح الأغلبية العظمى من أبناء الشعوب لتحرير نفسها داخل أوطانها من سيطرة رأس المال ، أو بمعنى أوضح من سيطرة القلة التى تملك فى يدها مقدرات المجتمع المادية والسياسية •

ويسرنا أن نقدم للقارئين والباحثين هـذا البحث التحليلى لتجارب التطبيق التعاونى فى بريطانيا . خاصـة وأن رأس المـال المتجمع لدى الحركات التعاونية جاء معظمه من الطبقات العاملة التى كانت تبذل أقصى جهـدها للادخار ، وعن طريق الادخار الذى اقترن بالعقيدة والايمـان والعمل . استطاعت الحركة التعاونية أن تحقق ما عجز جبابرة المال عن أن يفعلوه •

ويهمنا أن نشير ونحن نعرض لجوانب النجاح الذى حققته الحركة التعاونية فى بريطانيا ، أن هذا النجاح لم يتحقق الا على أساس الانتفاع بدروس الماضى ومعرفة أخطائه ، فان رواد روتشديل ومن بعدهم تجنبوا أن يقعوا فى الأخطاء التى وقع فيها غيرهم ، وصممت الحركة التعاونية هناك على اعطاء عائد المعاملات للأعضاء منذ البداية ، فأثبتوا عن طريق

التطبيق العملى أن مشروعهم ناجحا ومربحا لمن يسهم فيه ، كما وأنهم اعتمدوا على أنفسهم ، وجعلوا الادارة بأسلوب علمى فى أيدى الجميع . ونجاح المشروع مسئولية الجميع ، وســاروا الى الأمام بطريق النمــو الحثيث والبناء المستقر ، ونبذوا خيالات الماضى فجاءتهم الثمــرة التى يحصل عليها كل من يبذل مجهودا واقعيا ، ويزرع فى أرض خصبة ولا يتعجل حصاد زرعه أو ينتظر أن يجمع أكثر مما غرس .

دكتور كمال حمدى ابوالخير

المبحث الأول

النشاط الاقتصادى لجمعيات التجزئة

اجتاز التعاون فى المملكة المتحدة مرحلتين تعـرف أولاهما بدور المحاولات أو التجارب ، والثانية بمرحلة التنفيذ العملى للتنظيم التعاونى الناجح وتقـوم الحركة التعاونية الآن بدور بالغ الأهميـة فى النشاط الاقتصادى فى المملكة المتحدة اذ أن جمعيات التجزئة تنتشر فى شتى أنحاء المملكة وتكاد تعرف الأحياء بما فيها من جمعيات تعاونية ، فبينما كان عدد أعضاء الجمعيات فى عام ١٨٨٠ يبلغ ١٠٦١٣ عضو ، ورقم معاملاتها ٢٨٣ر٦٥٥ جنيها انجليزيا نرى أن عدد الجمعيات أصبح فى عام ١٩٥٩ يبلغ نحو ألف جمعية ، عدد أعضائها ١٢ر٧٩١ر٥٦٧ ، ورقم معاملاتها ١ر٠٢١ر٨٣٠ر٨١٤ جنيها .

وقد أظهرت الأرقام المنشورة عن جمعيات التجزئة فى نهـاية عام ١٩٦٢ تقدما كبيرا اذا بلغ عدد الأعضاء ١٣ر١٤٠ر١٨٨ عضوا كما بلغت جملة قيمة المبيعات فى نهاية هـذا العام مبلغا وقدره ١ر١٥٣ر٩٤٠ر٩٢١ جنيه انجليزى .

ونحن نورد جدولا يوضـح تطور متوسط قيمة الخدمة للفرد فى انجلترا منذ عام ١٩٥٩ حتى عام ١٩٥٩ .

جدول رقم (١)

بيان تطور متوسط قيمة الخدمة للفرد بالمملكة المتحدة

فيما بين عامى ٢٩ ، ٥٩

السنة	عدد الجمعيات	عدد الأعضاء	جملة الخدمات	متوسط الخدمة للفرد
١٩٢٩	١٢٤٣	٦ر١٦١ر٩٩٤	٢١٦ر٩٦٧ر٠٩٩	٣٥ر٢
١٩٣٠	١٢١٠	٦ر٤٠٢ر٩٦٦	٢١٧ر٣١٨ر٠٠١	٣٣ر٩
١٩٣١	١١٨٨	٦ر٥٩٠ر٠٢٠	٢٠٧ر٨٨٨ر٣٨٥	٣١ر٦
١٩٣٢	١١٧١	٦ر٧٦٠ر٤٣٢	٢٠١ر٢٢١ر٥٨١	٢٩ر٨
١٩٣٣	١١٥٠	٦ر٩١٧ر١٣٨	٩٧١ر٢٥٧ر٨٠٩	٢٨ر٥
١٩٣٤	١١٣٥	٧ر٢٠٢ر٧٢١	٢٠٧ر٠١٤ر٨٠٩	٢٨ر٧
١٩٣٥	١١١٨	٧ر٤٩٣ر٩٧٢	٢٢٠ر٤٢٩ر٥١٧	٢٩ر٥
١٩٣٦	١١٠٧	٧ر٨٠٧ر٩٤٣	٢٣٣ر٨٤٤ر٣٥٠	٢٩ر٩
١٩٣٧	١٠٩٤	٧ر٠٨٤ر٩٩٠	٢٥١ر٣٩٤ر٠٤٧	٣١ر٠
١٩٣٨	١٠٨٥	٨ر٤٠٤ر٦٨٨	٢٦٣ر٢٦٥ر٣٠٦	٣١ر٣
١٩٣٩	١٠٧٧	٨ر٦٤٣ر٢٣٣	٢٧٢ر٢٩٣ر٧٤٨	٣١ر٥
١٩٤٠	١٠٥٦	٨ر٧١٦ر٨٩٤	٢٨٩ر٨٨٠ر٩٩	٣٤ر٣
١٩٤١	١٠٥٩	٨ر٧٧٣ر٢٥٥	٣٠٢ر٢٤٦ر٣٢٩	٣٤ر٥
١٩٤٢	١٠٥٨	٨ر٩٢٤ر٨٦٨	٣١٩ر٤٤٨ر٤٧٦	٣٥ر٨
١٩٤٣	١٠٥٤	٩ر٠٨٢ر١٨١	٣٣١ر٥٧٤ر١٢٣	٣٦ر٥

تابع جدول رقم (١)

السنة	عدد الجمعيات	عدد الأعضاء	جملة الخدمات	متوسط الخدمة للفرد
١٩٤٤	١٠٥٠	٩ر٢٢٥ر٠٩٣	٣٥٢ر٣١١ر٢٧٧	٣٨ر٢
١٩٤٥	١٠٥٠	٩ر٤٠٤ر٨٧٧	٣٦١ر٠٧٥ر٩٦٧	٣٨ر٤
١٩٤٦	١٠٣٧	٩ر٧٣٠ر١٤٠	٤٠٢ر٤٧٦ر٩٤٢	٤١ر٤
١٩٤٧	١٠٣٢	٩ر٩٧٦ر٧٠٩	٤٤٣ر٧٠٩ر٣٥٢	٤٤ر٥
١٩٤٨	١٠٣٠	١٠ر١٦٢ر٢٩٩	٥٠٢ر٦١٦ر٥٣٢	٤٩ر٥
١٩٤٩	١٠٢٤	١٠ر٤١٣ر٦١٨	٥٤٨ر٩٩٥ر٧٥٤	٥٢ر٧
١٩٥٠	١٠١٩	١٠ر٦٩١ر٥٤٣	٦١٣ر٧٦٥ر٢٢٠	٥٧ر٤
١٩٥١	١٠٠٦	١٠ر٩٢٩ر٣٣٦	٦٦٣ر٩٠٨ر٢٣٩	٦٠ر٨
١٩٥٢	١٠٠١	١١ر٠٩٣ر٢٥٩	٧٢٠ر٤٢١ر١٧١	٦٤ر٩
١٩٥٣	٩٨٨	١١ر٢٣٤ر٧١٨	٧٦٤ر٠٢٠ر٥٧٢	٦٨ر٠
١٩٥٤	٩٧٣	١١ر٤٨٦ر٧٢٦	٧٩٢ر٩٨٠ر٨٣٢	٦٩ر٠
١٩٥٥	٩٦٤	١١ر٧٨٣ر٢٦٧	٧٤٢ر٤١٢ر٠٣٠	٧١ر٥
١٩٥٦	٩٤٧	١٢ر٠٧٠ر٦٢٣	٩٠٨ر٣٦٦ر٢٢٧	٧٥ر٣
١٩٥٧	٩٣٦	١٢ر٢٣٣ر٨٣٢	٩٧٦ر٠٦٦ر٧٨٤	٧٩ر١
١٩٥٨	٩١٨	١٢ر٩٥٤ر١٨٦	٩٩٧ر٧٧٩ر٣١٩	٧٩ر٢
١٩٥٩	٨٨٩	١٢ر٧٩١ر٥٦٧	١ر٠٢١ر٨٣٠ر٨١٤	٧٩ر٩

ويتبين من الجدول السابق أن قيمة متوسط خدمة الفرد قد أخذ فى الصعود الى حد كان يتناسب أو يتقارب مع موجة الانتعاش التـدريجى التى أعقبت سنوات الـكساد ، والتى جاءت فى أعقابها الحـرب العالمية الثانية ، وما خلفته من تضخم فى الدخول النقدية فان الرقم القياسى لأسعار التجزئة وصل ١٢٨٫٤ ، ١٢٩٫٧ ، ١٣١ فى السنوات ١٩٤٣ و ١٩٤٤ و ١٩٤٥ على التوالى وهى أقصى سـنوات الحـرب بالنسبة لسنة ١٩٣٩ كأساس وذلك يدل على أن الزيادة فى جملة الخدمات على توالى السنين أو فى متوسـط قيمة الخدمة للفـرد ترجع الى زيادة حقيقية فى بيع كميات السلع ، ولا ترجع الى انخفاض قيمة العملة .

حسن خدمة المستهلك

ومما يوضح مدى تقدم الحركة التعاونية الاستهلاكية فى بريطانيا وازدياد معدل خدمتها ما ترتب على تقيد الاستهلاك بالبطـاقات الذى فرضته ظروف الحرب ، فقد كان على المستهلك أن يقيد بنفسه اسمه فى متجر التجزئة الذى يرغب فيه ، وكان له حرية اختيار شراء السلع المقننة من عدة متاجر مختلفة فكان يسجل مشترياته فى كل سلعة فى متجر يختلف عن الآخر . فاذا لم يرض عن مستوى الخـدمة ، أمكنه خـلال فترات محددة أن يحول بطاقته الى متجر آخر .

وفى ظل مثل هذه الظروف التى يكون للمستهلكين فيها حريةواسعة للاختيار ، يصبح للأعداد المسجلة فى كل متجر أهمية خاصة ودلالة لهـا قيمتها .

وفيما يلى نورد جـدولا يوضح عـدد المسجلين فى الجمعيـات التعاونية البريطانية لشراء السلع الغذائية بالبطاقات فى عام ١٩٤٧ .

جدول رقم (٢)

عدد المسجلين فى الجمعيات التعاونية لشراء السلع الغذائية

بالبطاقات وفقا لاحصاء عام ١٩٤٧(١)

السلع	عدد المسجلين	النسبة المئوية للسكان المدينين
السكر	١٢ر٣٩٤ر٠٠٠	٢٥ر٥
الزيت والمسلى الصناعى	١٢ر٢٩٩ر٠٠٠	٢٥ر٤
شحم ولحم الخنزير	١١ر٣٤٦ر٠٠٠	٢٣ر٤
دهنيات المطبخ	١٢ر٢٩٩ر٠٠٠	٢٥ر٤
أغذية محفوظة	١٢ر٣٩٤ر٠٠٠	٢٥ر٥
جبن	١٢ر٢٨٧ر٠٠٠	٢٥ر٣
بيض	٩ر١٢٣ر٠٠٠	١٧ر٨
لحم	٧ر١٠٤ر٠٠٠	١٤ر٧

ويلاحظ مع ما تقدم أن بعض السلع الحرة كانت الجمعيات تؤثر بها عملاءها المسجلين لديها مما أدى الى ارتفاع بيع السلع الحرة فيها أيضا بوجه عام ، وكان ذلك مما ساعد الجمعيات على تحسين خدماتها ، والتوسع فى أصناف السلع التى تتعامل فيها وأكسبها ثقة الجمهور بوجه عام والأعضاء بوجه خاص .

---

(١) The Co-operative Movement In Britain By E. Topham and J. A. Hough P. 22.

ويلاحظ أن البحوث العلمية فى انجلترا قد دلت أن مختلف الطبقات تتعامل مع جمعيات التجزئة التعاونية وأن نسبة تعاملها كما يلى(١) :

(أ) ... ...

(ب) ١٢٪ من الطبقة المتوسطة .

(جـ) ٦٠٪ من العمال المهرة .

(د) ٢٨٪ من العمال غير المهرة .

ويلاحظ أن الطبقة العليا (أ) قد أهملت نظرا لضآلة عدد المتعاملين منها .

ويتبين من هذا الجدول أن أكثر من ربع سكان بريطانيا قد أقبلوا مختارين على شراء المواد الأساسية التى يعتمد عليها البيت من جمعيات التجزئة التعاونية . ويعزى انخفاض عـدد المسـجلين لشراء اللحم من الجمعيات الى عدم تعامل كثير من الجمعيات فى هذه السلعة .

وفيما يلى نورد جـدولا يعطينا صورة واضـحة عن مدى قوة الجمعيات التعاونية فى بعض الأقسام ، وعن مدى ضعفها النسبى فى أقسام أخرى وذلك طبقا للاحصاء أجرى فى أوائل عام ١٩٤٧ .

---

(١) The British Cooperative Movement By ryvyon Adoams
The Cooperative Movement in Britain By; E. Topham and J. A. Hough — Longmans P. 22.

جدول رقم (٣)

يوضح مدى قوة الجمعيات التعاونية وضعفها النسبى فى بعض الأقسام

القسم	ملايين الجنيهات الانجليزية	النسبة الى التجارة الداخلية
بقالة — أطعمة — خبز — حلويات	٢١٦	١٨ — ٢٠
لحوم	٣٣	١٢
ألبان	٤٨	٣٢
ملابس أقمشة منزلية. أثاث. أدوات منزلية	٥٤	٦٠ — ٧
أحذية	١١	١٠
أدوية	٧	٦
لحوم	١٨	١٥ — ٢٠

ويتبين من الجدول السابق أن جمعيات التجزئة تقوم بدور كبير الأهمية فى مجالات التوزيع بالنسبة للتجارة الداخلية ، ففيما يتعلق بالألبان مثلا تقوم هذه الجمعيات بتوزيع ٣٢٪ من مجموع تجارة الألبان فى المملكة ، ويرجع ذلك الى أن الجمعيات التعاونية للتجزئة تقوم بعملية تعقيم اللبن بطريق البسترة •

كذلك تقوم الجمعيات بتفصيل الملابس الخاصة بالرجال والسيدات ويلحق بها أقسام لصناعة الأثاث والأحذية ، وبعض هذه الجمعيات لها محلات للغسل والكى كما توجد بعض الجمعيات التى تدير دور للسينما على أساس تجارى •

ولا يفوتنا أن نشير هنا الى ما تمتلكه جمعيات التجزئة من الأعداد الكثيرة من سيارات توزيع السلع والخدمات على المستهلكين ، وقد قدر الاتحاد التعاونى عددها فى عام ١٩٣٨ نحو ٢٠ ألف عربة •

جمعيات الجملة وأثرها فى انتشار الحركة التعاونية :

ولعل من أهم الأسباب التى ساعدت على انتشار الحركة التعاونية الاستهلاكية فى المملكة المتحدة ، تأسيس الجمعية التعــاونية الانجليزية للاتجــار بالجملة عام ١٨٦٣ والجمعية التعاونية الاســكتلندية للاتجار بالجمملة عام ١٨٦٣ فقد اتسع نشاط هاتين الجمعيتين وأصبحتا تمتلكان كثيرا من المصانع التى تنتج ما يحتاج اليه أعضاء الحركة التعاونية مثل مصانع الأحذية والأقمشة ، وتفصيل الملابس والكاكاو ، والشيكولاته والصابون والأثاث وطحن الغلال والطباعة . كما كونتا ســويا جمعية الجملة الانجليزية الاســكتلندية المشــتركة واشتركتا فى شراء مزارع شاسعة للشاى فى سيلان وجنوب الهند وغيرهما وصار لهما مستودعات بأمريكا وفرنسا والدانمارك وألمانيا وكندا وأسبانيا وتمتلكان أسطولا تجاريا كبيرا لنقل السلع والمواد الخام من شتى أنحاء المعمورة ، كمايقوم بتصدير المنتجات التعاونية الى كثير من الهيئات لتعاونية فى البــلدان الأخرى .

وحتى نلقى ضوءا على مدى أهمية الحركة التعاونية فى النشــاط الاقتصادى للمملكة المتحدة نورد جدولا يوضح جملة خدمات مختلف أنواع الجمعيات فى عام ١٩٥٣ (يرجاء النظر الى الجدول رقم ٤)

ونعتقد أنه مما ساعد على انتشار خدمات الحركة التعاونية فى المملكة المتحدة ذلك الأسلوب العلمى الذى انتهجته لمسايرة احتياجات أعضائها فى ظل الظروف المحيطة بها ومن ذلك مثلا انشاء جمعية الجملة فى عام ١٨٧٢ قسما للأعمال المصرفية لتمويل نشاطها ونشاط الجمعيات التعاونيةالمندرجة فى عضويتها ، ثم انتهاجها الأسلوب العملى الذى يمكنها من تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية لها ولأعضائها عن طريق الاتفــاق

جدول رقم (٤)
جملة خدمات الجمعيات فى عام ١٩٥٣

نوع الجمعية	عدد الاعضاء من الجمعيات	جملة الخدمات
جمعيات تجزئة	٩٩٨	٧٦٤ر٠٢٠ر٥٧٣
اتحادات محلية	٨٩	٢١ر٥٧٤ر٩٢٩
جمعيات انتاجية	٤٧	٦ر٥٣٤ر٤١٧
جمعيات ذات طبيعة خاصة	١٧	٥ر٦٣٤ر٣٦٥
الجمعية الانجليزية لتجارة الجملة	١	٢٠ر٨٨٧ر٩٥٠
الجمعية الاسكتلندية لتجارة الجملة	١	٨٤ر٦٢٠ر٣١٧
الجمعية الايرلندية الزراعية لتجارة الجملة	١	٣٠ر١٥ر٦٥٨
الجمعية الانجليزية الاسكتلندية المشتركة لتجارة الجملة	١	١٧ر٧١٤ر٦٦١
الجمعية التعاونية الأهلية للمواد الكيماوية	١	٤٦٧ر١٧٤
الجمعية التعاونية للطباعة	١	٦٩١ر٢٢٩

مع بعض البنوك التى تثق فيها على أن تكون وكيلة لها فى المناطق التى توجد بها الجمعيات حتى تيسر لهـذه الجمعيات الفرصـة بأن تفتح لها حسابات لدى هذه البنوك وفيما يلى نورد بعض الأرقام التى تفصح عن مدى ما حققته البنـوك التعاونية من ثقة لدى المواطنين بصـفة عامة والتنظيمات التعاونية وأعضائها بصفة خاصة فالجدول رقم ٥ يوضح عدد الحسابات التجارية وجملة المودعات فى بنك الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة ، والجدول رقم ٦ يوضح عدد الحسابات وجملة مبالغها المودعة فى بنك الجمعة الاسكتلندية التعاونية للاتجار بالجملة ، ونرجو أن يكون مفهوما أن معظم هذه المبالغ من الجمعيات المحلية المندرجة فى عضويتها الأمر الذى يكشف بوضوح عن مدى ثقة جمعيات التجزئة فى الجمعيات الأم وتكاتفها لكى تنهض بها بما يحقق أهداف التعاون .

جدول رقم (٥)

بنك الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة

(الحسابات المختلفة وجملتها)

السنة	عدد الحسابات		جملة المباع (ج ك)
	جارية	ايداعات	
١٩٥٥	٩٦٢٤٦	٥٨٠٦٧	٣٩٩٤١٧٥٧٧٣
١٩٥٦	١٠٠٤٧٠	٥٨٣٤٣	٤٣٢١٢٤٢٧٤٧
١٩٥٧	١٠٤٩٦٨	٥٨٤٢٢	٤٦٣٧٨٤٢٣٩٨
١٩٥٨	١١٠٢٩٠	٥٧١٤٨	٥٠٤٢٣٢٣٦٤٣
١٩٥٩	١١٦٧٢٢	٥٦٢٨٠	٥٢٧٥٤٥٠٦٧٦

جدول رقم (٦)

بنك الجمعية الاسكتلندية التعاونية للاتجار بالجملة

والحسابات المختلفة وجملتها

السنة	عدد الحسابات		جملة المباع (ج ك)
	جارية	ايداعات	
١٩٥٥	٢١٨١	٣٨٦٢	٤٤٨١١٨٥٦٩
١٩٥٦	٢٢٩٣	٣٨٣٤	٤٨٢٣٥٧٥٩٤
١٩٥٧	٢٣٤٩	٣٥٩١	٤٩٤٢٥٦٥٤٠
١٩٥٨	٢٦٦٦	٣٤٤٨	٥٠٧٩٦٣٥٢٨
١٩٥٩	٣٠٦٦	٣٣٣١	٤٣٥٥٨٠٤٣٥

دلالة الأرقام ومفهوم الثقة

ولعل نظرة واحدة الى الأرقام السابقة تفصح عن الثقة التى تلاقيها البنوك التعاونية فى المجتمع البريطانى الأمر الذى مكن هذه البنوك من أن توجه مدخرات الجمعيات التعاونية توجيها مثمرا ومفيدا ويعود على المستهلكين بأفضل النتائج ويجنبهم جشع الرأسماليين واستغلال المستغلين ومن أجل ذلك اكتسبت هذه البنوك ثقة كثير من العملاء كالنقابات العمالية والأندية على اختلاف أنواعها وعلى وجه العموم معظم التنظيمات الديمقراطية والأفراد ٠

كما أخذت الجمعيات التعاونية فى بريطانيا بفكرة تشجيع الادخار وذلك عن طريق قيام عدد لابأس به من الجمعيات والتى لا يمكنها رأس مالها طبقا للقانون الانجليزى من القيام بالعمليات المصرفية ، أخذت هذه الجمعيات بفكرة انشاء مصارف الادخار Savings Bank Deposits وهذه المصاريف تقبل من الأعضاء مبالغ ضئيلة جدا استنادا الى الفكرة القائلة أنه من القليل الأقل يتجمع المال الكثير ، ولذلك يطلقون عليها « مصارف البنس » Penny Banks قد ساهمت هذه المصارف فى تعويد الأطفال على الادخار ، كذلك العدد الكبير من الأعضاء من ذوى الدخل المحدود ، وقد مكن هذا النظام المدخرين من شراء كثير من السلع التى لم يكن فى مقدورهم شرائها وبذلك أدخل الآباء البهجة فى نفوس أبنائهم فى فترات الأعياد والمواسم دون أن يشعروا بأدنى عنت أو ارهاق مالى ٠

كما لجأت الحركة التعاونية الى ابتكار أساليب لتنشيط البيع لأعضائها وتمكينها من منافسة المنشآت المماثلة فى ظل الظروف الاقتصادية التى تعمل فيها ومن هذه الأساليب مثلا أنها اتبعت طريقة الحساب الأسبوعى فى بعض سلع الحياة الضرورية كالحليب والخبز ، ويسرت

للأعضاء سبيل الشراء بالتقسيط فى بعض أنواع السلع الغالية الثمن كالأثاث مثلا .

طريقة الايداع والسحب بالقرعة

ومن الطرق التى اتبعتها الحركة التعاونية فى بريطانيا لتنشيط البيع طريقة يطلق عليها Draw Club وهذه الطريقة تتيح الفرصة لأحد الأعضاء فى نطاق مجموعة معينة بأن يشترى فى حدود المبالغ المودعة من الأعضاء ما يحتاج اليه ، ويقتضى ذلك أن يدفع مبلغا قليلا اسبوعيا ، ثم يتم السحب أسبوعيا من بين أسماء الأعضاء المودعين ومن يسحب اسمه يكون له الحق فى الشراء ، ثم يستبعد اسم من وقعت عليه القرعة فى السحب وبعد ذلك تجرى القرعة من بين الأسماء الباقية وهكذا .

طريقة مهلة الايداع للسماح بالشراء

كما اتبعت طريقة أخرى يطلق عليها Mutuality Club ومن مقتضى هذه الطريقة أن يتعهد الأشخاص الذين ينضمون لمثل هذه الجمعية بدفع مبالغ قليلة فى خلال الفترة التى ينص عليها القانون النظامى ، على أن يسمح لهم بعد سداد قدر معين ينص عليه أن يتوجهوا الى الجمعية للشراء وبذلك تتاح لهم فرص الحصول على ما يحتاجون اليه من سلع قد يتعذر عليهم الحصول عليها عن طريق البيع بالنقد ، وقد أدت هذه الطريقة فعلا الى ازدياد رقم المبيعات وسجلت المعاملات التعاونية رقما ملحوظا فيما يتعلق بتجارة الملابس ، كما أدت مثل هذه الأساليب الى زيادة العضوية فبلغ مجموع عدد أعضاء الجمعيات التعاونية

التجزئة فى نهاية عام١٩٦٢ عددا كبيرا اذ بلغ عددالأعضاء ١٨٨ر١٤٠ر١٣(١) عضوا بينما كان عددهم فى عام ١٩٥٨ يبلغ ١٨٦ر٩٥٤ر١٢ عضوا وفى عام ١٩٥٩ كان عددهم ٥٦٧ر٧٩١ر١٢ عضوا ، كما بلغت قيمة معاملات جمعيات التجزئة فى نهاية عام ١٩٦٢ مبلغا وقدره ٩٢١ر٩٤٠ر٠٥٣ر١ جنيها انجليزيا ، وكانت جملة قيمة هذه المعاملات فى نهاية عام ١٩٥٨ تبلغ ٣١٩ر٧٧٩ر٩٩٧ جنيها انجليزيا . وفى نهاية عام ١٩٥٩ كانت تبلغ ٨١٤ر٨٣٠ر٠٢١ر١ جنيها انجليزيا .

كما وتلجأ الحركة التعاونية فى بريطانيا الى الاستفادة من وفورات الضخامة عن طريق ادماج الجمعيات الصغيرة والارتفاع بمستوى الكفايات الفنية والادارية وفيما يلى نورد جدولا مقارنا يوضح حجم العضوية لجمعيات التجزئة فى عامى ١٩٦١ وعام ١٩٦٢ :

جدول رقم (٧)

حجم العضوية		١٩٦٢
أقل من ١٠٠٠	١٤٦	١٤٠
من ١٠٠٠ الى ٢٠٠٠	٩٢	٩٢
من ٢٠٠١ الى ٥٠٠٠	١٨٦	١٧١
من ٥٠٠١ الى ١٠٠٠٠	١٤٥	١٤٠
من ١٠٠٠١الى ٢٠٠٠٠	١١٥	١١١
من ٢٠٠٠١الى ٥٠٠٠٠	٨٧	٩٢
من ٥٠٠٠١الى ١٠٠٠٠٠	٣٦	٢٥
من١٠٠٠٠١ الى أكثر	٨٢٦	٢٠
	١٩	٨٠١

(١) Co-oeration Rpview July 1962 P. 194.

ويتبين من الجدول السابق أن هنـاك عشرون جمعية يبلغ عـدد أعضائها أكثر من ١٠٠٠٠٠ر١٠٠ عضو وفيما يلى نوضـح تفصيلا هـذه الجمعيات وعدد أعضائها .

جمعية لندن التعاونية :

ولعل جمعية لندن تعتبر من أكبر الجمعيات فى العالم اذ يزيد عدد أعضائها على المليون ومائتان وسبعة وثمانون ألف عضو . ورغم ضخامة عدد أعضائها وضخامة قيمة معاملاتها فانها تدار بأعلى قدر من الكفاية وتعطى خدمات كثيرة للأعضاء بصفة خاصة وللمواطنين بصفة عامة فهى تيسر للجميع مهمة الحصول على السلع المختلفة بأرخص الأسعار مـع

جدول رقم (٨)

اسم الجمعية	عدد أعضائها	اسم الجمعية	عدد أعضائها
لندن	١٢٨٧٧٣٠	ليستر	١٣٩٩٧٢
برمنجهام	٤١٥٦١١	مانشستر بالفورد	١٣٦٩١٤
رويال أرسنال	٣٧٤٨٦٠	بريستول	١٣٣٣٨٠
سوث سبرين	٢٥٢٨٠٧	والسال	١٢٥١٨١
ليفربول	٢٠٧٤٦٢	نيوكاسل	١٢٠٢٧٠
ليدز	١٨١٨٠٥	سانت جوتبرس	١١٢١٨٠
تونجهام	١٧٧٦٥٢	بريتون	١٠٩٥٢٥
بلفاست	١٦٧٢٨٤	دربى	١٠٩٥٩٢
بورتسيا أيلاند	١٥٨٧٥٩	بركن هيد	١٠٩٣٥٠
بارنزلى بريتيش	١٥٧٥٩٥	بلايموث	١٠٠٤٧٤

الاحتفاظ بعامل الجودة ، وقد شملت خدماتها مختلف أنواع الحبوب والخبز والخضروات والفواكه والألبان والجزارة والسجاير والطباق والكتب والمجلات والحلى والنظارات والصيدليات ومحلات قص الشعر والتزين للنساء ومختلف أنواع المنسوجات والملابس الجاهزة للرجال والنساء والأطفال والأحذية واللوازم المنزلية والأثاث ومحلات غسل وكى الملابس والتدفئة • وأقامت فندقا •

كما تقوم بتنظيم الرحلات وما يتعلق بذلك من حجز تذاكر أوغرف فى الفنادق وتيسير سبل الترويح عن النفس كمشاهدة المسارح والفرق الموسيقية •

كما تمتد خدماتها الى تقديم الوجبات فى مطاعم حديثة وبأسعار مناسبة فضلا عن كل ما يتعلق بأعمال النظافة والزراعة وجراجات السيارات وسيارات دفن الموتى ••• الخ •

متاجر خدمة النفس :

وقد تمكنت الحركة التعاونية لمتاجر التجزئة بصفة عامة وجمعية لندن بصفة خاصة من مسايرة أحدث النظم التسويقية التى تستهدف راحة الأعضاء بصفة خاصة والمستهلكين بصفة عامة وذلك عن طريق انشاء متاجر خدمة النفس Self-Service والعمل أيضا على تحويل أكبرعدد ممكن من محلات التجزئة الى محلات تسير فى عملها على أسلوب خدمة النفس فمثلا جمعية لندن تمتلك المحلات الآتية :

٤٠٩ محل بقالة منها ٨٠ محل خدمة النفس

٢٣٩ محل جزارة

١٢٨ محل خضر وفاكهة

٢٦ متاجر أقسام

والسبب الذى من أجله اتجهت الحركة التعاونية الى تطبيق أسلوب خدمة النفس مسايرة للأساليب التسويقية الحديثة أنه وجد أن الأسلوب التقليدى للبيع من خلف الحواجز(1) أو مناضد البيع يعتبر عائقا للكثير من المستهلكين عن شراء كل ما يحتاجون اليه ، بل ان هذه الطريقة كثيرا ما تتسبب فى ضياع وقت كلا من العميل والبائع نتيجة للمناقشات التى تدور بينهما حول طلب أصناف معينة قد توجد فى أماكن غير ظاهرة أو الاستفسار عن أحجام وأوزان لأصناف معينة ، وكذلك تجنبا لبعض المشاكل التى قد تحدث عندما يخدم البائع أحد الأعضاء أو العملاء ثم يجد نفسه مضطرا لسبب أو لآخر أن يشغل عن متابعة خدمته الأمر الذى يترك فى نفسه أثرا سيئا .

وقد وجد أن اتباع طريقة خدمة النفس يمكن العملاء من اختيار بضائعهم بأنفسهم عن طريق السلع الكثيرة المعروضة فى ذوق وتحت نظرهم وفى متناول يدهم ، هذا فضلا عن أنهم غالبا ليسوا فى حاجة الى من يرشدهم الى السلع المختلفة اذ أن العميل له الحرية الكاملة فى أن ينتقل فى الممرات الفسيحة التى يعرض على جانبيها مختلف أنواع السلع وبذلك تتجنب الادارة ما قد يعلق بذهن بعض العملاء حينما يدخلون الى المحل من أن البائع قد أهملهم ولم يسعفهم عند الرغبة فى الحصول على بعض السلع التى يحتاجون اليها . وقد ترتب على ذلك اهتمام قوة البيع اهتماما كبيرا بنظافة المحل ونظافة المعروضات الأمر الذى يترك أثرا حسنا فى

(1) Cooperative Review December, 1963 P. 302.

نفوس جميع العملاء ويجعل بينهم وبين المحل رابطة قوية نتيجة للراحة النفسية التى يستشعرونها اذ أنهم يدخلون الى المحل فى أى وقت يشاءون ، وكل عميل يستطيع أن يستغرق من وقته فى المحل القدر الذى يناسبه فهو يستطيع أن يبطىء فى الاختيار أو يسرع كيفما يريد ، كما وأن ربات البيوت يفضلن متاجر خدمة النفس على غيرها لسهولة حصولهم على الكميات التى يريدونها سواء أكانت هذه الكميات صغيرة أم كبيرة وفقا للنوع الذى يحتاجون اليهم فمثلا الخضروات يمكنهن الحصول عليها طازجة أو معلبة أو مثلجة Frozen وبالكميات المناسبة .

مزايا العرض الكثيف :

وقد وجد أن العرض الكثيف أمام العملاء وضرورة مرورهم أمام مختلف أنواع السلع كثيرا ما يدفعهم الى اختيار أنواع من السلع لم تكن بذهنهم ، ويعتبر خبراء التسويق أن مثل هذا العرض وتنوع تشكيلات السلع المعروضة السر الأساسى فى نجاح متاجر خدمة النفس . ولذلك ينصحون دائما بأن تبذل أقصى الجهود فى سبيل التنسيق الداخلى للمتجر ، هذا فضلا عن أن نفقات البيع الشخصى التى ترتبت على اعتماد العميل على نفسه أتاحت الفرصة لمدير المتجر لكى يتعرف على الأعضاء والعملاء اذ أصبح لديه من الوقت ما يسمح له بالتجول فى ممرات المتجر، وأن يذهب للعميل بنفسه اذا لاحظ أثناء تجواله أن هناك عميلا من العملاء يحتاج الى استفسار معين أو يحتاج الى خدمة ما .

اسلوب متاجر خدمة النفس :

ويسرى نظام العمل فى متاجر خدمة النفس على الوجه الآتى :

تعرض السلع عرضا كثيفا منسقا على جانبى الممرات المتسعة داخل المتجر بحيث تكون تحت بصر المستهلك وفى متناول يده فى سهولة ويسر

وبحيث توضع السلع االمتشابهة فى أماكن متجاورة موضحا عليها السعر والكمية . وعلى العميل عندما يدخل المحل أن يأخذ احدى السلات التى يمكن دفعها على عربات تشبه عربات الأطفال ، ويسير فى الممرات لينتقى السلع التى يريدها ويضعهـــا فى السلة ، فاذا انتهى تمـــاما من اختيار احتياجاته دفع العربة الى الاتجاه التى يسمح للعملاء بالخروج منها وهى مصممة بحيث يوجد عند أماكن الخروج مناضد عليها آلات عد النقود وبجوارها موظفون على جانب كبير من القدرة والكفاية والذوق ، وهم يستقبلون العملاء الذين ينتظرون فى صفوف كل حسب أولوية حضوره عند المحصل بترحاب وبشاشة واضحة ، ويقوم المحصل بتفريغ ما فى السلة ووضعها فى الحقائب المناسبة .

وفى نفس الوقت يستلم الأثمان وفقا للأثمان الموضحة على السلع المختلفة ويلاحظ أنه فى متاجر خدمة النفس غالبا ما يكون هناك أماكن متعددة للخروج يتبع فيها نفس النظام الأمر الذى ييسر على الأعـــداد الكبيرة من العملاء مهمتها دون أى تأخر ، كما ويجب ملاحظة أنه لحسن النظام الذى تعود عليه العملاء أثر كبير فى الدقة والسرعة التى تتم بهـــا عمليات الشراء .

مناهر التجزئة والعائد :

تطبق الحركة التعاونية فى بريطانيا سياسة العائد التى تتفق وظروفها الخاصة مقرنة بتطبيق مبدأ دفع فائدة ثابتة على رأس المـــال ، وبذلك تخرج الحركة التعاونية الاســـتهلاكية من دائرة المنشآت التجارية التى تستهدف الربح فقط ، وتدخل فى نطاق الأجهزة التى تعمل فى ســـبيل الخدمة الانسانية والمصلحة العامة .

وقد كانت جملة العائد من معاملات جمعيات التجزئة فى عام ١٩٦٢ قيمتها ٤٤٫٢٥ مليون جنيه انجليزى ، هذا بالاضافة الى سبعة ملايين ونصف جنيه انجليزى وزعت على الأعضاء كفائدة على رأس مال أسهمهم فى هذه الجمعيات أى أن متوسط العائد للجنيه بلغ عشر بنسات وربع ، بينما كانت جملة قيمة العائد عن معاملات جمعيات التجزئة فى عام ١٩٦١ قيمتها ٤٧٫٢٥ مليون جنيه انجليزى وكان متوسط معدل العائد للجنيه فى هذه السنة السابقة يبلغ عشرة بنسات وثلاثة أرباع بنس ، أى أن متوسط معدل العائد للجنيه انخفض فى عام ١٩٦٢ نصف بنس عنه فى عام ١٩٦١ هذا بينما كانت جمة قيمة المعاملات فى عام ١٩٦٢ تبلغ ١٠٥٤ مليون جنيه انجليزى وكانت فى عام ١٩٦١ تبلغ ١٠٤٥ مليون جنيه انجليزى .

والسبب فى انخفاض متوسط معدل العائد للجنيه فى متاجر التجزئة التعاونية الاستهلاكية فى بريطانيا فى السنوات الأخيرة انما يرجع الى ما تطبقه الحركة التعاونية الاستهلاكية من وسائل لمقابلة المنافسة الحادة التى يقوم بها النشاط الاقتصادى المماثل الأمر الذى ألجأها الى اتباع ما يسمونه هناك « بالعائد السريع » .

وهذا العائد يتمثل فى الخدمات الاجتماعية والأسعار المخفضة التى تبيع بها الجمعيات وفى تحسين أنواع السلع التى يتعامل فيها الأعضاء ، وكلا هذين العائدين يتساويان من حيث الأهمية فى كثير من الأحيان ، بل ان العائد الأخير قد تزداد أهميته وبخاصة اذا كانت الجمعيات تتبع سياسة البيع بأسعار مخفضة فان النفع فى هذه الحالة يتعدى الأعضاء الى جميع المستهلكين وهذا ما اتجه اليه نشاط الحركة التعاونية الاستهلاكية فى بريطانيا فى السنوات الأخيرة ، اذ أنها طبقت أساليب جديدة من شأنها اغراء المواطنين على التعامل معها وكسب مزيد من الأعضاء اليها ومن ذلك

مثلا اعطاء المتعاملين الذين يتعدى تعاملهم حدا معينا « قسائم تعامل » «Bonus vouchers» يكون للمتعاملين بموجب هذه القسائم الحق فى استبدالها فورا بالبضائع التى يحتاجون اليها دون دفع نقود ، وبذلك يحصلون على نصيب من عائد المعاملات المستحق لهم فى صورة بضائع ، أى أنه باتباع هذه الطريقة لجأت الحركة التعاونية الاستهلاكية فى بريطانيا الى اعطاء « عائد معجل » بالاضافة الى العائد الذى يحصل عليه الأعضاء فى نهاية الفترات المقررة لتوزيع العائد على الأعضاء .

وفيما يلى نورد جدولا يوضح تطور متوسط معدل العائد للجنيه فيما بين عامى ١٩٣٨ ، ١٩٦٢ لمتاجر التجزئة التعاونية فى بريطانيا .

جدول رقم (٩)[1]

يوضح تطور معاملات الجمعيات التعاونية للتجزئة فى بريطانيا ومتوسط معدل العائد للجنيه فيما بين عامى ١٩٣٨ ، ١٩٦٢

السنة	جملة المعاملات	العائد	متوسط معدل العائد للجنيه	
	مليون جنيه انجليزى	مليون جنية انجليزى	بنس	شلن
١٩٣٨	٢٦٣	١٣ر٧٥	٩ر٧٥	١
١٩٣٩	٢٧٢	٢٤ر٢٥	٩ر٥٠	٩
١٩٤٠	٢٩٨ر٥٠	٢٤ر٥٠	٧ر٥٠	١
١٩٤١	٣٠٢	٢٥ر٧٥	٨ر٥٠	١
١٩٤٢	٣١٩	٣٠ر—	١٠ر٥٠	١
١٩٤٣	٣٣١ر٥٠	٣٠ر٥٠	١٠ر—	١
١٩٤٤	٣٥٢	٣٢	١٠ر٥٠	١
١٩٤٥	٣٦١	٣١ر٧٥	٩	١
١٩٤٦	٤٠٢	٣٤ر٥٠	٨ر٥٠	١
١٩٤٧	٤٤٣ر٥٠	٣٦	٧ر٥٠	١
١٩٤٨	٥٠٢ر٥٠	٣٦ر٥٠	٥ر٥٠	١
١٩٤٩	٥٤٨ر٥٠	٣٧ر٥٠	٤ر٥٠	١
١٩٥٠	٦١٣ر٥٠	٣٩	٣ر٢٥	١
١٩٥١	٦٦٣ر٥٠	٣٩	٢ر٢٥	١
١٩٥٢	٧٢٠	٣٦ر٥٠	—ر٢٥	١
١٩٥٣	٧٦٤	٣٨	—ر—	١
١٩٥٤	٧٩٢ر٥٠	٤٠ر٥٠	—ر٢٥	١
١٩٥٥	٨٤٢	٤٠ر٥٠	—ر٧٥	١
١٩٥٦	٩٠٨	٤٨ر٥٠	١ر—	١
١٩٥٧	٩٧٦	٥٢	—ر٧٥	١
١٩٥٨	٩٩٧ر٥٠	٥٠ر٥٠	—ر٢٥	١
١٩٥٩	١٠٠٢ر٥٠	٤٩ر٥٠	١١ر٥٠	—
١٩٦٠	١٠٣٢ر٥٠	٤٩	١١ر٢٥	—
١٩٦١	١٠٤٥	٤٧ر٢٥	١٠ر٧٥	—
	١٠٥٤	٤٧ر٢٥	١٠ر٢٥	—

(1) Co-operative review, August, 1962, P. 2-36 and August, 1963, P. 128.

المبحث الثانى

جمعيات التجزئة

جمعيات التجزئة أثناء الحرب الأخيرة :

لعل من المناسب فى معرض حديثنا عن جمعيات التجزئة فى بريطانيا أن نشير الى موقفها أثناء الحرب العالمية الثانية ، اذ أن الأيام العصيبة تكشف عن مدى قوة الحركة وقدرتها على أداء خدماتها بروح مثالية ترتفع الى مستوى الموقف العصيب الذى يتطلب من الجميع تضافر الجهود وخدمة الأمانى القومية والبعد عن الأثرة والانتهازية ، والعمل على أن تتماسك الجبهة الداخلية للشعب دون احداث أزمات داخلية تتعلق بأقوات الشعب وضروريات حياته .

لقد كان موقف الجمعيات التعاونية للتجزئة عصيبا فى انجلترا أثناء الحرب العالمية الثانية ، اذ أن الطائرات الألمانية كانت تلقى قنابلها على مختلف أنحاء البلاد دون مراعاة لتمييز الأهداف العسكرية من غيرها ، الأمر الذى جعل الجمعيات التعاونية للتجزئة كغيرها من المنشآت هدفا مرات عديدة لهذه القنابل فأصيبت بأضرار جسيمة فى مبانيها وممتلكاتها ، ورغما عن ذلك فقد أخذت تسير قدما فى القيام بواجبها بل انها كانت تحاول جاهدة أن تصلح ما تدمره القنابل أولا بأول دون انتظار لنهاية الحرب ، وقد ذكر أن الجمعيات التعاونية فقدت ما لا يقل عن ٧٠٠ متجرا فى معركة لندن الثانية (١٩٤١ — ١٩٤٥) بواسطة القنابل الطائرة ، وكانت الظروف المحيطة من القوة بحيث لم تمكن القائمين على الحركة فى بعض الحالات من الاستمرار فى مهمة اعادة البناء وذلك لاستحالة

الحصول على المواد التى يتطلبها القيام بمثل هذه المهمة الأمر الذى كان له أثره على عدم امكان هذه الجمعيات تحقيق أهدافها التوسعية بعد الحرب « برامجها للتوسع » •

وقد أدى اشتداد الغارات الى هجرة السكان من المدن الى الريف، الأمر الذى ساعد على ازدياد قوة هذه الحركة فى المناطق الريفية بعد أن كانت ضعيفة نسبيا اذا ما قورنت بمثيلاتها فى المدن ، وعلى أى حال فقد أخذت العضوية تتجه نحو الارتفاع بوجه عام خلال سنى الحرب وذلك بالرغم من النقص التدريجى فى عدد السكان المدنيين فقد كان عدد الأعضاء فى عام ١٩٣٩ : ٨٫٦٤٣٫٢٣٣ عضـوا ينتمون الى ١٠٧٧ جمعية للتجزئة ثم أصبح فى عام ١٩٤٣ ، ٩٫٠٨٢٫٢١٨ عضوا ينتمون الى ١٠٥٧ جمعية للتجـزئة ثم أصـبح فى عام ١٩٤٦ — وهو العـام الذى يلى الحـرب ٩٫٧٣٠٫١٤٠ عضوا ينتمون الى ١٠٣٧ جمعية ، وبعد أن كانت هـذه الجمعيات تخدم قبل الحرب ما بين ثلث وربع عدد السكان أصبحت تخدم فى عام ١٩٤٥ ما يقرب من نصف عدد العائلات فى بريطانيا (وذلك طبقا للتقرير الذى أصدره المجلس المركزى للاتحاد التعاونى البريطانى) . كما تبلغ نسبة ما وزعته جمعيات التجزئة ٢٥٪ على الأقل من مجموع كميات اللبن الموزع عام ١٩٤٥ وما يقرب من ٣٣٪ من مجموع كميات اللبن الموزع على المدارس ، وفيما يلى نورد جدولا يوضـح تطور جمعيات التجزئة فى بريطانيا فيما بين عامى ١٩٣١ و ١٩٤٦ • ينظر جدول رقم ١١

وهذا مع رجاء ملاحظة أن ازدياد العضوية فى الجمعيات التعاونية للتجزئة خلال سنى الحرب وما بعدها لم يكن وليد الحاجة المـادية فقط نظرا لأن المواطنين يستطيعون أن يحصلوا على المواد التموينية من أى متجر للتجزئة يرغبون مختارين فى تغيير أو تسجيل اسمهم فيه ، من أجل

جدول رقم (١٠)

تطور جمعيات التجزئة فى بريطانيا فيما بين عامى ١٩٣٩ ، ١٩٤٦

السنة	عدد الجمعيات	عدد الأعضاء	جملة الخدمات	العضوية متوسط حجم	متوسط قيمة الخدمة للفرد مقربا بالواحد صحيح	الرقم القياسى لأسعار التجزئة
١٩٣٩	١٠٧٧	٨ر٦٤٣ر٢٣٣	٢٧٢ر٢٩٣ر٧٤٨	٨٠٢	٣٢	١٠٠
١٩٤٠	١٠٦٥	٨ر٧١٦ر٨٩٤	٢٩٨ر٨٨٠ر٩٩٠	٨١٨٥	٣٤	١٢٥ر٨
١٩٤١	١٠٥٩	٨ر٧٧٣ر٢٥٥	٣٠٢ر٢٦٤ر٣٢٩	٨٢٨٥	٣٥	١٢٩ر٧
١٩٤٢	١٠٥٨	٨ر٩٢٤ر٨٦٨	٣١٩ر٤٤٨ر٤٧٦	٨٤٣٦	٣٦	١٢٩ر٠
١٩٤٣	١٠٥٧	٩ر٠٨٢ر٢١٨	٣٣١ر٥٦٤ر١٢٣	٨٥٩٢	٣٧	١٢٨ر٤
١٩٤٤	١٠٦٤	٩ر٢٢٥ر٢٤٠	٣٥٢ر٣١١ر٢٧٥	٨٦٧٠	٣٨	١٢٩ر٧
١٩٤٥	١٠٥٠	٩ر٤٠١ر٩٢٧	٣٦٠ر٩٩٩ر٥١٥	٨٩٥٤	٣٨	١٣١ر ــ
١٩٤٦	١٠٣٧	٩ر٧٣٠ر١٤٠	٤٠٢ر٤٧٦ر٩٤٢	٥٣٨٣	٤١	١٣١ر ــ

التعاونية فى سبيل نشر التعاونية وزيادة العضوية وهذه الجهود لم تتوقف ذلك كانت هذه الزيادة فى العضوية نتيجة للجهود التى تبذلها الحركة اطلاقا أثناء الحرب •

ويتبين من الجدول السابق أن الرقم القياسى لأسعار التجزئة لم يرتفع الا ارتفاعا طبيعيا منذ عام ١٩٤١ مما يدل على أن الزيادة فى جملة الخدمات من٢٣٩ر٢٦٤ر٣٠٢جنيها انجليزيا عام١٩٤١ الى٩٤٢ر٤٧٦ر٤٠٢ جنيها انجليزيا عام ١٩٤٦ كانت زيادة حقيقية • كما ونلاحظ أن الزيادة فى متوسط قيمة الخدمة للفرد كانت لا تتعادل فى السنين الأولى من الحرب مع ارتفاع الأسعار ، فبينما كان هذا المتوسط ٣٢ جنيها انجليزيا تقريبا عام ١٩٣٩ نراه قد صار ٣٤ جنيها انجليزيا تقريبا عام ١٩٤٠ بينما ارتفع الرقم القياسى لأسعار التجزئة وصار ٨ر١٢٥ (أى أن الأسعار ارتفعت بما يزيد على ٢٥٪ تقريبا بينما لم يرتفع متوسط قيمة الخدمة للفرد الا بما يقرب من ٠٦ر٪) • ثم أخذ هذا المتوسط يرتفع تدريجيا فصار ٣٥ جنيها تقريبا عام ١٩٤١ و ٣٧ جنيها تقريبا عام ١٩٤٣ ثم هبط فى عام ١٩٤٤ الى ٣٥ جنيها تقريبا وعاد وارتفع الى ٣٨ جنيها تقريبا عام ١٩٤٥ وهو رقم يتعادل تقريبا مع مثل ما كان عليه متوسط الخدمة للفرد فى سنتى ١٩١٧ — ١٩١٨ والى ٤١ جنيها تقريبا عام ١٩٤٦ •

وقد واجهت الجمعيات التعاونية للتجزئة صعوبات فيما يتعلق بمصاريف المتاجرة نظرا لارتفاع الأجور بينما كانت تبيع معظم السلع التى تتعامل فيها بالأسعار الرسمية . مما أدى الى أن أرباحها الاجمالية تكاد تكون ثابتة على مختلف السنين •

وقد وقفت الجمعيتين التعاونيتين للجملة (وهما الجمعية الانجليزية لتجارة الجملة والجمعية الاسكتلندية لتجارة الجملة) أثناء الحرب وما

جدول رقم (١١)

تطور نشاط جمعيتى الجملة فى بريطانيا فيما بين عامى ١٩٣٩ ، ١٩٤٦

السنة	الجمعية الانجليزية لتجارة الجملة E.C.S.W S.			الجمعية الاسكتلندية لتجارة الجملة S.C.W S.			الرقم القياسى لأسعار الجملة
	عدد الجمعيات التابعة	قيمة جملة الخدمات	قيمة انتاج الجمعية	عدد الجمعيات التابعة	قيمة جملة الخدمات	قيمة انتاج الجمعية	
١٩٣٩	١٠٠٩	١٢٥ر٠١٥ر٣١٦	٤٤ر٢٤٣ر٩٢٤	٢٢٧	٢٤ر٦١٢ر٧١١	٧ر١٢٣ر٣٣٠	١٠٠
١٩٤٠	١٠٠٩	١٤٢ر٥٩٣ر٩٥٢	٤٨ر٨٦٧ر١٦٧	٢٢٥	٢٩ر٠٢٨ر٣٨٠	٨ر٦٤٦ر٦٧٨	١٥١ر٥
١٩٤١	١٠٠٨	١٤٤ر٣٠٧ر٤٠٨	٤٩ر٣٨٥ر٧٦٦	٢٢١	٣١ر٣٩٥ر٠٤٥	٩ر٨١٦ر٩٧٢	١٥٨ر٩
١٩٤٢	١٠٠٥	١٥٧ر٣٩٥ر٣٣٨	٤٨ر١٢٥ر٤٥٨	٢٢٠	٣٣ر٧٧٠ر١٤٩	١٠ر٩٩٥ر٢٣٣	١٦٤ر٤
١٩٤٣	٩٩٨	١٦٦ر٨٣٤ر٦٤٩	٥١ر٩١٣ر٨٦٨	٢٢٨	٣٥ر٢٣٦ر٩٧٧	١٢ر١٩٥ر٤٠٢	١٦٦ر٦
١٩٤٤	١٠٠٨	١٨٣ر٧١٤ر٧٩٠	٥٥ر٨٣٦ر٢٧٧	٢١٥	٣٧ر٧٧٧ر٥٥٨	١٢ر٥٢٥ر٩٤٢	١٧٠ر٤
١٩٤٥	١٠١٤	١٨٢ر٧٩٥ر٠٣٦	٥٤ر٠٩٦ر٢٣١	٢١٥	٣٩ر١٢٤ر٢٤٩	١٣ر٣٠٣ر١٦٢	١٧٢ر٨
١٩٤٦	١٠٣٠	٢٠٥ر٩٥٧ر٠٧٩	٥٨ر٦٣٠ر٥٠٠	٢١٦	٤٤ر٠٣١ر٩٢٠	١٥ر٤٢٨ر٠٥٤	١٨٢ر٥

بعدها بجوار الجمعيات التعاونية للتجزئة تساندها وتعاضدها وتمدها بسائر السلع الجيدة سواء أكانت هذه السلع من انتاجهما أوجملة تحصلان عليها نتيجة للشراء من المصادر الداخليةأو الاستيراد من المصادر الخارجية وتزود جمعيتى الجملة جمعيات التجزئة بما يعادل تقريباً ثلثى قيمة مبيعاتها (نرجو الرجوع الى الجدول رقم ١٢ وهو يوضح تطور نشاط الجمعيتين فيما بين عامى ١٩٣٩و١٩٤٦) .

ويهمنا أن نشير هنا أن أغلبية الجمعيات الأعضاء فى جمعيتى الجملة من جمعيات التجزئة . فمثلا عدد الجمعيات الأعضاء فىالجمعية الانجليزية لتجارة الجملة عام ١٩٤٥ هو ١٠١٤ جمعية ، وعدد جمعيات التجزئة ٨٠٩ جمعيـة وعـدد الجمعيات الزراعية ٩٥ والبـاقى لأنواع أخرى من الجمعيات .

كما يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ما تنتجه جمعيتى الجملة يعادل تقريبا ¼ قيمة جملة خدماتهما فبينما كانت قيمة جملة خدماتهما عام ١٩٣٩ مبلغا وقـدره ١٤٩٫٦٢٨٫٠٢٧ جنيها انجليزيا كان قيمة ما أنتجته الجمعيتان ٥١٫٣٦٧٫٢٥٤ جنيها انجليزيا وفى عـام ١٩٤٣ كان مجموع قيمة جملة الخدمات للجمعيتين ٢٠٢٫٠٧١٫٦٢٦ جنيها انجليزيا . وفى أعقاب الحرب أى عام ١٩٤٦ بلغ قيمة جملة خـدمات الجمعيتين ٢٤٩٫٩٩٨٫٩٩٩ جنيها انجليزيا والمنتج من هذا الرقم فى بضائع الجمعيتين قيمته ٧٤٫٦٠٫٥٥٤ جنيها انجليزيا .

ويبلغ مقـدار ما تستثمره جمعيات التجزئة فى نشاطها الخاص ٤٠٪(١) من رأسمالها ، أما الباقى فيستثمر معظمه فى الجمعية المركزية

(١) Cooperatives in Postwar Europe.

لتجـارة الجملة ، أو فى الجمعيات التعاونيـة الانتاجيـة أو فى بعض المشروعات الأخرى كمحلات غسل وكى الملابس التى تساهم فى انشائها أكثر من جمعية • كذلك قد تستثمر بعض مالها فى الأوراق الحكومية والبلدية ونادرا ما تستثمر جمعيات التجزئة أموالها فى مشروعات صناعية غير تعاونية •

تطوير سياسات البيع :

ورغما عن أن الحركة التعاونية الاستهلاكية قـد أنشئت أصـلا لمكافحة شرور كثيرة ، ومن بينها البيع بالنسيئة ، اذ أن أحد مبادئها التى تسير عليها مبدأ البيع بالنقد الا أنها اضطرت الى تعديل سياستها بعض الشيء لبعض أنواع من السلع ، كاتباعها طريقة الحساب الأسبوعى للبن والخبز وبعض أنواع السلع لأخرى التى تقوم الجمعيات بتوصيلها الى المنازل • كما اتبعت طريقة البيع التأجيرى مع الاحتفاظ بحق الملـكية بالنسبة للسلع الغالية الثمن كالأثاث •

وما ان حل منتصف عام ١٩٤٦ الا وكانت جميع المصانع التابعـة للحركة التعاونية ــ وكانت الحكومة قد استولت عليها لأغراض الحرب ــ قد عادت اليها واستأنفت جهودها لخدمة الأعضاء •

والآن وبعـد أن استعرضنا النشاط الاقتصادى لجمعيات التجزئة بصفة عامة ، يهمنا أن نشير الى أن التعاونيين فى بريطانيا لا يرضون عن النجاح الذى حققته الحركة بل يطالبون بالمزيد من البحوث والدراسات التى تستهدف ارضاء واشباع احتياجات المواطنين بصفة عامة وأعضاء الحركة بصفة خاصة ، هذا على الرغم من أن معظم الباحثين التعاونيين لا يجحدون اطلاقا الجهد الكبير الذى قامت به الحركة التعاونية فى سبيل ارضاء أعضائها وقدرتها على تيسير سبل العيش الكريم للغالبية العظمى

من الطبقات المحدودة الدخل ، الأمر الذى مكن من منافسة المشروعات الرأسمالية ووجه الانفاق الاستهلاكي لعدد كبير من المواطنين نحو التنظيمات وكان من قبل موجها للشراء من المنشآت الرأسمالية .

الحركة التعاونية ودعم التحول الاشتراكى :

ويرى بعض الباحثين التعاونيين الاشتراكيين من البريطانيين أنه ينبغى على الحركة التعاونية البريطانية أن تنظر الى المستقبل وأن تساهم مساهمة أكثر فعالية وايجابية فى سبيل دعم التحول االاشتراكى للمجتمع بحيث يؤمن المجتمع البريطانى بأغلبية أفراده من أن التنظيمات التعاونية تعتبر الأساس السليم(١) للتقدم وبناء المجتمع الاشتراكى المنشود .

ويرى الأستاذ كول أنه ينبغى على الحركة التعاونية البريطانية أن ترسم سياسات اقتصادية أكثر جرأة وأكثر طموحا حتى تنافس السياسات الاقتصادية التوسعية للمشروعات الرأسمالية والذى يعتقد أنها متربصة متحفزة للوثوب حتى على مجالات النجاح التى استطاعت الحركة التعاونية أن تحققها ، وفى رأيه أن ذلك نتيجة منطقية للارتفاع المتزايد فى مستوى معيشة الطبقات العاملة بصفة خاصة الأمر الذى قد يخشى معه أن يتناقص معدل انفاق هذه الطبقات على السلع الاستهلاكية التى تتعامل فيها التنظيمات التعاونية ، ويتزايد معدل الانفاق الاستهلاكى الموجه الى السلع التى تتعامل فيها المنشآت المنافسة وهو فى هذا ينادى بالواقعية والصراحة ، اذ أنه من المعروف فى كثير من المجتمعات أن هناك أعضاء ينضمون للتنظيمات التعاونية لا لأنهم تعاونيون فعلا يؤمنون بالتعاون ومثله وفلسفته وأهدافه بل لأنهم يرغبون فى الحصول

---

(١) British cooperative movement in a Socialist Society.
By G. D. H. Gole Allen and Unlon.

على أنواع معينـة من السلع ، ومن المعـروف أن الحركة التعاونيـة الاستهلاكية فى بريطانيا تبدأ أولا بتوزيع كثير من السلع التى لا تكتفى لتلبية احتياجات جميع المتعاملين ، نقول تبدأ أولا فى توزيع مثل هـذه السلع على أعضائها ، ثم ما يفيض بعد هذا يوزع على بقية المتعاملين . فاذا كان الأمر كذلك ، فان المنشآت المنافسة بقدرتها على توفير هـذه السلع ، وقدرتها على اضافة أنواع جديدة من السلع ، قد تتمـكن من جذب تعامل أعضاء الجمعيات اليها وبذلك تخسر الجمعيات كثـيرا من أعضائها فضلا عن أن رقم معاملاتها سيصاب بنكسة خطيرة الأمر الذى سينعكس أثره على الحركة بأسرها وتتقهقر الى الوراء .

من أجل ذلك يرى ضرورة اتباع الأساليب الآتية :

أولا : اعتماد الحركة التعاونية على نفسها فى تمويل سلع جـديدة نتيجة لتغيير عادات المستهلكين وأذواقهم ورغباتهم الأمر الذى يتطلب تغذية التنظيمات التعاونية بصفة مستمرة بما يقابل تعدد هـذه الأذواق والرغبات ويكون هـذا التعدد فى السلع نتيجة للدراسات والبحـوث العلمية ، كما وينبغى أن تكون السلع فى حدود قدرة مختلف المواطنين بصفة عامة ، وأعضاء التنظيمات التعاونية بصفة خاصة .

ثانيا : ينبغى أن يكون هناك تعاونا وثيقا ومسـتمرا بين الحركة التعاونية والسلطات الحاكمة ، وأن تحصل التنظيمات التعاونيـة على القروض من الدولة بشرط أن تستخدم التنظيمات التعاونية هذه القروض من الدولة بشرط أن تسـتخدم التنظيمات التعاونية هذه القروض فى مجالات الانتاج وأهداف التوسع .

ثالثا : ينبغى على الدولة أن تتـدخل طالمـا أن الحكومة الصالحة تستهدف رعاية المواطنين جميعا بصفة عامة والغالبية العظمى منهـم من

ذوى الدخل المحدود بصفة خاصة ومن أجل ذلك يتبعى على الدولة أن تتدخل وأن تمول جانبا كبيرا من الصناعات التى يسيطر عليها الرأسماليين وأن تقيم هـذه الصناعات على أسس اشتراكيـة تعاونيـة وأن تخص التنظيمات التعاونية بهذا التمويل وبذلك تمكن التنظيمات التعاونية من تحقيق أهدافها ، كما وتتمكن الدولة أيضا من اقامة دعائم حكمها على أسس اشتراكية سليمة •

ويعتقد كول أن الأخذ بهـذه الحلول يمكن التنظيمات التعاونية القائمة من طرق آفاق جديدة تستطيع عن طريقهـا أن تصفى المشاريع الرأسمالية ، كما ويطالب بأن يتولى مهـام التوجيه والتنسيق والرقابة مجالس ادارة على أعلى قدر من الكفاية تمثل فيها القوى العاملة المشتغلة فى هذه التنظيمات بالاضافة الى مستهلكى المنتجات •

راى كول فى تدخل الحكومة :

ومن الأمور الأخرى الذى نادى بهـا الأستاذ كول أنه ينبغى على الحركة التعاونية أن ترحب ترحيبا كبيرا بالتدخل الحكومى والقـروض الحكومية وتنبذ المفاهيم التقليدية التى ترى فى مثل هذا التدخل اضعاف للحركة التعاونية وخروج بها عن مبادى الحرية القائمة على أساس تضافر الجهود الاختيارية ، ذلك أن المصالح المشتركة هى الغاية ، وهذه المصالح المشتركة تمكن من خلق مجتمع جديد يتضافر أعضاؤه على تحقيق مصلحة المجموع مهما تباينت معتقداتهم الدينية أو السياسية ، فاذا وضعنا هذا الاعتبار فوق كل شىء فينبغى اذن أن تكون هناك نظرة جديدة تمكن من تحقيق الأهداف المرجوة • والا فانه يحذر من أن هناك من المنافسين من يتربصون بالحركة التعاونية ويبذلون أقصى جهـد ممكن فى سبيل التغلب عليها وعدم بقائها فى الميدان •

ومن الجديد الذى أورده كول ونادى بضرورة تطبيقه أن تعمل الدولة ايجاد نوع من التنافس بين التنظيمات التعاونية ، وذلك على أساس تدخل الدولة بشراء المتاجر الكبيرة على اختلاف صـــورها سواء أكانت متاجر أقسام أم متاجر سلسلة أم مخازن ، وأن تعيـــد تنظيمها تدريجيا وتحويلها الى نوع جديد من التنظيمات التعاونية أطلق عليـــه الجمعيات التبادلية Mutuals تشرف عليها لجان ادارة يمثل فيهـــا المستهلـــكون والمواطنون الذين يقطنون الأحياء التى توجد فيها هذه التنظيمات على نأ تطبق هذه التنظيمات الجديدة الأساليب التعاونية ، فتقـــوم مثلا باعطاء عائد للمتعاملين على أساس مشترياتهم ، وأن تقوم بكل الحملات الاعلانية الممكنة لترغيب المتعاملين فى أن يصبحوا مساهمين فى هذه التنظيمات عن طريق ترك عائد معاملاتهم فى هذه الجمعيات التبادلية ليودع فى حساب اكتتابهم فى رأس مال هذه التنظيمات الجديدة وبهذا سيتزايد مع مضى الزمن الأعضاء المندرجين فى عضوية هذه الجمعيات ، ومع تزايد اعدادهم يقل عدد الأعضاء المعينين ، الى أن يصبح فى الامـــكان تحويل هـــذه التنظيمات الجديدة الى ملكية تعاونية كاملة .

والسبب الذى من أجله ينادى « كول » باتباع مثل هذا النظام أنه ضد الاحتكار على اختلاف صوره ، وأنه مع ايمانه بالتعاون وفلسفته وأهدافه يكره أن يرى حيا ما تحتكر التجارة فيه جمعية واحدة ، الأمر الذى لا يدع مجالا للاختيار أمام المستهلكين ، وعلى ذلك فانه اذا تم تطبيق النظام المقترح فستنتشر التنظيمات الجديدة فى كل مكان ، وستتنافس مع التنظيمات التعاونية . وسـيؤدى ذلك الى تحسين الخدمة والعمل على راحة المواطنين بصفة عامة ، هذا مع مراعاة أن هذه التنظيمات سيؤول أمرها فى النهاية الى أيدى المواطنين لادارتها على أسس تعاونية سليمة .

ونحن لن نناقش آراء كول فى هذا المجال ، وقد ناقشها كثير من التعاونيين فى بريطانيا انما نوردها على سبيل تطور المفاهيم التعاونية لدى رائد معاصر من الاشتراكيين التعاونيين الذين يرنون ببصرهم الى المستقبل ويأملون فى أن تتمكن الحركة التعاونية بمفاهيمها ومثلها من التغلب على المصاعب العديدة التى تضعها أمامها الرأسمالية العاتية ، وما تقوم به من وسائل غير شريفة كحرب قطع الأسعار والامتناع عن التعامل معها ، الى غير ذلك من الوسائل التى عانت منهـا الحركة التعاونية وبذلت جهـدا شديدا فى التغلب عليها •

متاجر التجزئة التعاونية والمنافسة :

أوضحنا من قبل أن هناك من التعاونيين الاشتراكيين البريطانيين من يرى أنه ينبغى على الحركة التعاونية البريطانية أن تنظر الى المستقبل وأن تطور نفسها لـكى تساهم مساهمة أكثر فاعلية وايجابية فى سبيل دعم التحول الاشتراكى للمجتمع بحيث يؤمن المجتمع البريطانى بأغلبية أفراده أن التنظيمات التعاونية تعتبر الأساس السليم للتقدم وبنـاء المجتمع الاشتراكى المنشود •

وقد يكون من المفيد أن نعرض هذا لبعض الحقائق التى تثبت صحة رأى هؤلاء التعاونيين اذ أن متاجر التجزئة التعاونية تعمل فى سـوق التجزئة جنبا الى جنب مع أنواع أخرى من متاجر التجزئة خاصة الكبيرة منها والتى تحاول أن تساير التطور العلمى الادارى وتستفيد فائدة كبرى من قاعدة التخصص وتقسيم العمل ، هذا بالاضافة الى قدرتها على الاستعانة بذوى الخبرة والكفاية من الاخصائيين فى مختلف الفروع ، ومن بين هذه المتاجر ما يطلق عليه المتاجر المتعددة Multiple Shop Organisations وهذه تتمثل فى متاجر اسلسلة Chain Organisations وهى عبارة

عن مجموعة من المتاجر تتعامل فى مجموعات من السلع وتملكها منشأة واحدة ، وأن هذه المجموعات من السلع تتوافر فى كل وحدة من الوحدات التى تحمل اسم المنشأة . كذلك يوجد فى سوق التوزيع فى بريطانيا متاجر الأقسام Departmental Stores وهـذه المتاجر تتعامل فى كثـير من مجموعات السلع التى يحتاج اليها فى سوق الاستهلاك ، هذا بالاضافة طبعا الى المتاجر المستقلة المنتشرة فى طول البـلاد وعرضها والتى يعتمد عليها كثير من المستهلكين فى شراء احتياجاتهم بصفة عامة وسلع الاستقراب بصفة خاصة .

وقد دلت الاحصائيات المنشورة على أن الأنواع الأخرى من المتاجر فى سوق التوزيع كمتاجر السلسلة والفـروع والمتاجر الأخرى تتنافس تنافسا شديدا مع متاجر التجزئة التعاونية الأمر الذى جعلها تتفوق عليها فى كثير من المجالات . ولعل نظرة الى الجدول رقم (١٣) توضح مدى هذه المنافسة وقدرة هذه المنشآت الأخرى عن التفوق .

ويتضح من الجدول المذكور ما يأتى :

أولا : أنه على الرغم من أن الاحصائيـات التعاونية تثبت الزيادة المطردة فى العضوية خاصة فى خلال الخمسة وعشرين عاما الأخيرة الا أن نصيب متاجر التجزئة فى التوزيع قد زاد زيادة ضئيلة .

ثانيا : أن المتاجر الأخرى التى تعمل فى سوق التوزيع وخاصـة متاجر السلسلة والفروع قد زاد نشاطا كبيرا فى كثير من السلع .

ثالثا : أن الجمعيات التعاونية للتجزئة قد فشلت فشلا ملحوظا فى زيادة نسبة التوزيع فى السلع المختلفة فى سوق الاستهلاك وذلك فيما

جدول رقم (١٢)

يوضح تطور توزيع جمعيات التجزئة مقارنا بمتاجر التوزيع الأخرى(١)

المنشآت	النسبة المئوية للتوزيع		
	١٩٣٥	١٩٥٠	١٩٥٥
	الغذاء والأدوات المنزلية		
متاجر التجزئة التعاونية	١٣ر٩	١٥ر١	١٤ر٥
متاجر السلسلة والفروع	١٤ر٥	١٦ر٥	١٧ر٠
المتاجر الاخرى	٧١ر٦	٦٨ر٤	٦٨ر٥
	ملابس النساء والأطفال		
متاجر التجزئة التعاونية	٥ر٧	٦٠	٥ر٤
متاجر السلسلة والفروع	١٠ر٥	٢١ر٥	٢٦ر٥
المتاجر الاخرى	٨٣ر٨	٧٢ر٥	٦٨ر١
	ملابس الرجال والأولاد		
متاجر التجزئة التعاونية	٥ر٧	٦ر٩	٦ر٤
متاجر السلسلة والفروع	٢١ر٠	٢٩ر٠	٣١ر٥
المتاجر الأخرى	٧٣ر٣	٦٤ر١	٦٢ر١

(1) Co-operative Independent Report, Co-operative Nnion Ltd 1958, P. 7.

تابع جدول رقم (١٢)

المنشآت	النسبة المئوية للتوزيع ١٩٣٥	١٩٥٠	١٩٥٥
	الأحذية		
متاجر التجزئة التعاونية	٩ر٣	٩ر٠	٧ر٨
متاجر السلسلة والفروع	٤١ر٠	٤٧ر٠	٥٠ر٥
المتاجر الأخرى	٤٩ر٧	٤٤ر٠	٤١ر٧
	اجمالى الأقمشة والأحذية		
متاجر التجزئة التعاونية	٦ر٣	٦ر٨	٦ر١
متاجر السلسلة والفروع	١٦ر٥	٢٧ر٠	٣٢ر٠
المتاجر الأخرى	٧٧ر٢	٦٦ر٢	٦١ر٩
	الأثاث وادوات المنزل الدائمة		
متاجر التجزئة التعاونية	٥ر٢	٧ر٧	٧ر٦
متاجر السلسلة والفروع	١٤ر٠	٢٠ر٠	٢١ر٥
المتاجر الأخرى	٨٠ر٨	٧٢ر٣	٧٠ر٩
	السلع الكيمائية		
متاجر التجزئة التعاونية	٥ر٤	٨ر٣	٨ر٣
متاجر السلسلة والفروع	٣٠ر٠	٣٧ر٠	٣٨ر٥
المتاجر الأخرى	٦٤ر٦	٥٤ر٧	٥٣ر٢

عدا اللبن • كما وأن هذا الفشل يشمل السلع الغذائية وغير الغذائية ••
بل ان تقدم المنشآت المنافسة فى السلع غير الغذائية يبدو واضحا وكبيرا•

رابعا : أن هناك تفاوتا كبيرا بين مدى المتاجر بصفة عامة • هذا مع ملاحظة أن الاحصائيات تثبت أن المجتمع البريطانى يشترى ما يقرب من ٣٥٪ من مشترياته من اللبن من متاجر التجزئة التعاونية • كما وتثبت الاحصائيات أيضا أن المجتمع يشترى من متاجر التجزئة التعاونية ١٥٪ من سلع البقالة والخبز ، ١٠ ٪ من اللحم وما يقـرب من ٦١ ٪ من الأقمشة والأحذية •

وقد أكدت الأرقام القياسية التى نشرها مجلس التجارة البريطانى تخلف متاجر التجزئة التعاونية عن غيرها من المتاجر ، اذ أوضح هـذا المجلس أن هناك زيادة الانفاق الاستهلاكى على السلع الغذائية فى نهاية عام ١٩٦١ تبلغ ما يقرب من ١٣٥ مليون جنيه انجليزى عن العام السابق وهو عام ١٩٦٠ كما أوضح أن نصيب المتاجر المختلفة من هذه الزيادة كان كما يلى(١) :

المتاجر المستقلة ٣٪

متجر السلسلة والفروع ٨٪

متاجر التجزئة التعاونية ١٪

جميع متاجر الأغذية ٤٪

كما وأن الأرقام التى نشرها مجلس التجارة البريطانى عن فترة

93rd Annual Co-operative Congress Blackpool 1962
Report to the Central Executive, P. 38.

جدول توضح تزايد اتجاه الشعب البريطانى فى الانفاق الاستهلاكى على الأغذية وأن نصيب المتاجر المختلفة فى الزيادة كما يلى :

جدول رقم (١٣)

نوع المتجر	الزيادة من ١٩٥٧ الى ١٩٦١
المتاجر المستقلة	٩٪
متاجر السلسلة والفروع	٢٣٪
المتاجر التعاونية	٥٪
جميع المتاجر	١٣٪

ولعل هذه الأرقام التى نشرها مجلس التجارة البريطانى والتى يوضحها الجدول رقم (١٤) تبرز بوضوح تخلف متاجر التجزئة التعاونية عن غيرها من المتاجر فى مجالات التوزيع التى تتعلق بالسلع الغذائية ، وأن متاجر السلسلة والفروع قد تفـوقت تفوقا كبيرا على غيرها من المتاجر فى ميدان المنافسة ويرجع هـذا الى التحول الـكبير فى متاجر السلسلة والفروع وقدرتها على تطوير سياستها التسويقية وأساليبهـا التجارية وأخذها بأسلوب متاجر خدمة النفس ذلك الأسلوب الذى طفر برقم مبيعاتها طفرة هائلة • وتورد بعض الاحصائيات أرقاما توضح أنه يوجد فى بريطانيا ما يزيد على ٦٠٠ من متاجر خدمة النفس ، وأن العدد آخذ فى التزايد ، وأنه ليس لمتاجر التجزئة التعاونية من بين هذه الأعداد الكبيرة سوى ٢٠٠ متجر تدار على أسلوب خدمة النفس ، الأمر الذى يلقى ضوءا على أن متاجر السلسلة والفروع قد تقدمت تقدما كبيرا فى هذا المضمار •

ومن أجل مقابلة هــذه المنافسة الشــديدة من متاجر السلسلة والفروع تجرى الآن بحوث ودراسات داخل الحركة التعاونية تستهدف غرضين :

أولهما : ضرورة اقامة متاجر تجزئة تعاونية جديدة تدار على أسلوب متاجر خدمة النفس ، على أن يكون ذلك فى أسرع وقت ممكن . وأن تختار مواقع هذه المتاجر وفقا للأصول العلمية للادارة .

ثانيهما : أن يتم تشغيل هذه المتاجر التعاونية الجديدة والتى تعمل على أسلوب خدمة النفس وفقا للقواعد التى تمكنها من المنافسة ومنها استخدام سلاح الأسعار لامــكان تنشيط المبيعات ، وتقليــل النفقات الادارية بالنسبة لكل جنيه من المبيعات ، وتحقيق هامش منخفض للربح لا يتجاوز ١٤ أو ١٢٪ .

والأمل معقــود على الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة الانجليزية فى أن تساهم مساهمة فعالة بوضع امكانياتها المــادية وخبراتها الفنية فى سبيل تيسير اقامة مزيد من متاجر خدمة النفس التعاونية .

وينبغى أن نذكر قبل ختام هــذا البحث الــذى يوضح مــركز جمعيات التجزئة من المنافسة فى سوق الاستهلاك ، أن هناك جمعية رائدة استطاعت أن تساير التطور العلمى وتقف على أقدامها راسخة فى مجال المنافسة ، وأدخلت الى سوق الاستهلاك لأول مرة فى المجتمع البريطانى أسلوب متاجر خدمة النفس وأخذت تحول محلاتها وفروعها على مر الزمن على هذا الأسلوب ، محددة كل ما يتعلق بهذه المحلات

---

(١) المرجع السابق ص ٣٩ .

ســواء من حيث التأثيث أو التنسيق أو عرض مجموعات متنوعة من السلع المختلفة بحيث يرضى مختلف الأذواق والقــدرات الشرائية ، وأن الأرقام الأخــيرة المنشورة عام ١٩٦٣ تعتبر مشجعة للغاية اذ تدل هــذه الاحصائيات على ما يلى :

تمتلك جمعية لندن الآن[1] ٣٠٤ محل من محلات البقالة من بين هذه المحلات تمكنت الجمعية من انشاء ١٢٠ محل على أسلوب متاجر خدمة النفس، و ٢٤ محل عبارة عن صالات أطعمة يحصل منها المواطنون على احتياجاتهم بأسلوب خدمة انفس ، و ١١٤ فرعا للفاكهة والخضروات الطازجة و ٣٦ متجرا من متاجر الأقسام الرئيسية ، هذا بالاضافة الى أن جمعية لندن التعــاونية تدير الآن مجموعة المحــلات لبيع المواد الكيماوية تحتل المركز الثالث بالنسبة لسوق توزيع هذه المنتجات فى أنحاء المملكة المتحدة بأسرها •

كما وينبغى أن نشير أيضا الى أن هذه الجمعية استطاعت أن تحوز على ثقة المواطنين فيما يتعلق بسوق توزيع اللبن نظراً لجودة انتاجها الذى يراعى فيه أقصى درجات الكفاية فيما يتعلق باتباع القواعد الصحية وجودة النوع وأن لديها آلات أوتوماتيكية لغســل الزجاجات الفــارغة وملئها تتمكن كل آلة من اخراج مايزيد عن ١٨٠٠٠ زجاجة فى كل ساعة ، وأن هذا الانتاج الضخم الذى يستمر العمل فيه ليلا ونهارا يجد طريقة الى الأسواق والمنازل بأعلى قدر من الدقة والكفاية وأن سوق توزيع اللبن يستوعب كل الانتاج •

---

(1) London Co-operative Society Limited A step Ahead 1963 — P. 8.

المبحث الثالث

جمعيات الجملة والاتحاد العام

أوضحنا من قبل أن من أهم الأسباب التى ساعدت على انتشار الحركة التعاونية الاستهلاكية فى المملكة المتحدة ، تأسيس الجمعية التعاونية الانجليزية للاتجار بالجملة عام ١٨٦٣ وهذه الجمعية يرمز لها بالحروف C. W. S. اختصارا لاسمها Co-operative Wholesale Society وكذلك الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة الاسكتلندية التى أنشئت فى عام ١٨٦٨ ويرمز لها بالحروف S.C.W.S. اختصارا لاسمها Scottish Cooperative Wholesale Society وقد اتسع نشاط هاتين الجمعيتين ونسقتا من نشاطهما بعد انشائهما جمعية الجملة الانجليزية الاسكتلندية المشتركة والتى يطلق عليها E. & S. Joint Co-operative Wholesale Society وأصبحتا تمتلكان كثيرا من المصانع التى تنتج ما يحتاج اليه أعضاء الحركة التعاونية مثل مصانع الأحذية والأقمشة ، وتفصيل الملابس والكاكاو والشيكولاته والصابون والأثاث وطحن الغلال والطباعة ، واشتركتا سويا فى شراء مزارع شاسعة للشاى فى سيلان وجنوب الهند وغيرهما .

ويكفى أن نعرف أن خمس الشاى المستهلك فى بريطانيا أعدته الحركة التعاونية هناك . كما وصار لهما مستودعات بأمريكا وفرنسا والدنمارك وألمانيا وكندا وأسبانيا وتمتلكان أسطولا تجاريا كبيرا ينقل السلع والمواد الخام من شتى أنحاء المعمورة ، كما يقوم بتصدير المنتجات التعاونية الى كثير من الهيئات التعاونية فى البلدان الأخرى .

وقد تمكنت اتحادات الجملة فى بريطانيا من طرق آفاق جديدة فى مجالات الانتاج الدولى اذا دخلت فى عام ١٩٤٨ شريكا مع جمعية الاتجار بالجملة فى السويد لانتاج المصابيح الكهربائية التى تعرف باسم « لوما » ، وقد كان لهذا التعاون أثر كبير فى مقاومة الاتحادات الرأسمالية وجشعها وخاصة ضد الاتحاد الدولى لصناعة المصابيح الكهربائية فقد انخفض سعر المصباح الكهربائى عقب الانتاج من سبعة قروش للمصباح الواحد الى أربعة قروش .

كما طرقت اتحادات الجملة التعاونية فى بريطانيا آفاق أخرى فى مضمار التعاون الدولى فالى ما قبل الحرب العالمية الأولى كانت مستودعاتها بنيويورك بأمريكا تشترى مختلف أنواع السلع للهيئات التعاونية فى الدول السكندنافية كما قامت بتمويل عملية استيراد الحبوب من روسيا فيما بين عامى ١٩٢٤ ، ١٩٣٥ وكان لها تعامل مباشر بين كثير من الهيئات التعاونية فقامت مثلا بشراء الزبد من الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة فى أستونيا ، ومن الجمعية التعاونية المركزية للتسويق بهولندا ، ومن الجمعيات التعاونية المتحدة للألبان بالسويد .

كما قامت بعملية تمويل استيراد القمح من استراليا لتسع سنوات متتالية فيما بين عام ١٩٢٤ وعام ١٩٣٢ وذلك عن طريق تقديم قروض بلغ مجموعها ١٨ مليون جنيه انجليزى الى اتحاد القمح بغرب استراليا فمكنه من بيع ١٣٦ مليون بوشل من القمح .

وحتى نلقى ضوءا على نشاط جمعيتى الجملة البريطانيتين فى مجالات الانتاج نورد فيما يلى جدولا يوضح أنواع السلع التى تنتجها وعدد المصانع وقيمة الانتاج وعدد العاملين فى هذه المصانع فى عام ١٩٤٠ .

جدول رقم (١٤)

يوضح انتاج جمعيتى الجملة فى عام ١٩٤٠(١)

أنواع السلع	عددالمصانع	قيمة الانتاج(جك)	عدد العمال
لحم الخنزير	٥	١ر٧١٩ر٢٥٥	٣٤٦
الأحذية	١١	٢ر٧٤٠ر٩٦٠	٥ر١٤٦
الهندسة والبناء	١٤	٢ر٥٧٩ر٨٧٨	٣ر٧٩١
الزبد	٣	١ر٩٢١ر٨٠٦	١٠٧
الأقمشة	٢٠	٢ر٣٥١ر٦٢١	٦ر٥٢٨
سلع معباة	٥	٢ر٦٥٠ر١٨٦	١ر٨١٠
الدقيق	١٢	٩ر٤٨١ر١١٥	٢ر٠٧١
مارجرين	٢	٢ر٢٣٩ر٤٣٨	١ر٠٣٦
منتجات الألبان	٢٢	٤ر٧٠٣ر٤٠٤	١ر١٤٩
المربى وأنواع المخلل	١١	٣ر٢٥١ر٦٩٦	٢ر٩٦٣
الطباعة	٨	١ر٧٠٦ر٧٦٩	٣ر٣٦٦
علف الماشية	٨	١ر٧٧٤ر٨٩٥	٥٦٢
الصابون والشمع	٤	٣ر٠٦٦ر٩٠٤	١ر٩٦٠
الطباق	٢	٣ر٥١٤ر٦٠٣	١ر٠١٢

ويهمنا أن نشير الى أن جمعيتى الجملة البريطانيتين تطرقان مجالات الانتاج التى تكون فى خدمة الاستهلاك بصفة عامة وأن هـــذه المجالات تتسع شيئا فشيئا وتطرق آفاقا جديدة وفقا لاحتياجات الاستهلاك وفيما يلى نورد بعض الأرقام المقارنة لمعرفة مدى تطـــور جمعيات الجملة فى بريطانيا •

---

(١) The Co-operative Movement in Brirain E. Topham and J. A. Hough Longmans 1945 P. 33.

جدول رقم (١٥) (١)

يوضح تطور خدمات جمعية الانجاز بالجملة الانجليزية بين عامى ١٩٥٥ ،

السنة	قيمة الانتاج	القوى العاملة واجورها					
		الاجمالى		الانتاج والخدمات		أقسام التوزيع	
		عدد القوى العاملة	قيمة أجورها	عدد القوى العاملة	قيمة أجورها	عدد القوى العاملة	قيمة أجورها
	ج ك		ج ك		ج ك		ج ك
١٩٥٥	١٣٥ر٧٦٠ر٧٧٦	٥٢٠ر٨٧	٢١ر١٧٤ر٤٤٢	٤٢ر١٣٥	١٧ر١٢٩ر١٨٧	٩ر٩٥٢	٤ر٠١٧ر٨٥٥
١٩٥٦	١٣٩ر٣٧٤ر٠٧٦	٥٢ر٠٠٧	٢٢ر٦٩٣ر٨٨٠	٤١ر٨٧٣	١٨ر٢٦٠ر٢٨٠	١٠ر٢٣٤	٤ر٤٣٣ر٦٠٠
١٩٥٧	١٤٤ر٨٤٢ر٤١٩	٥٢ر٣٦٦	٢٤ر٠٦٠ر١٥١	٤١ر٩١٦	١٩ر٢٣٣ر٩٩٣	١٠ر٤٥٠	٤ر٨٢٦ر١٥٨
١٩٥٨	١٤٣ر٧١٨ر٠٢٩	٥١ر٥٨١	٢٤ر٥٧٥ر٨٩٤	٤٠ر٨٧٣	١٩ر٤٣٨ر٦٨٣	١٠ر٧٠٨	٥ر١٣٧ر٢١١
١٩٥٩	١٤٦ر٠٦٠ر٢٦٩	٥٠ر٢٦٧	٢٥ر٠٦٧ر١٧٦	٣٩ر٤٢٠	١٩ر٧٣٨ر٩٣٣	١٠ر٨٤٨	٥ر٣٢٩ر٥٥٣

(١) Co-operative Statistics For 1959, P.. 19.

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة انتاج الجمعية الانجليزية تتزايد سنة بعد أخرى ، فقد كان يبلغ فى عام ١٩٥٥ مبلغا وقدره ١٣٥ر٧٦٠ر٧٧٦ جنيه انجليزى ، وأصبح فى عام ١٩٥٩ يبلغ ١٤ر٦٦٠ر٢٦٩ جنيها انجليزيا أى بزيادة قدرها ١٠ر٢٩٩ر٤٩٣ جنيه انجليزى هذا مع ملاحظة أنه يدخل فى نطاق قيمة الانتاج قيمة انتاج المنشآت الانتاجية التى تسيطر عليها الجمعية والتى بلغ انتاجها فى عام ١٩٥٩ مبلغا وقدره ٢٠ر٩١١ر٨٤٨ جنيه انجليزى •

كما يتضح أيضا من الجدول السابق أنه على الرغم من تناقص عدد القوى العاملة فى الجمعية ، فقد كان عددهم فى عام ١٩٥٥ يبلغ ٥٢ر٠٨٧ شخصا أصبح فى عام ١٩٥٩ عددهم ٥٠ر٢٦٨ شخصا ، الا أن قيمة أجورهم قد أخذت فى الارتفاع اذ بينما كانت قيمة أجور القوى العاملة فى عام ١٩٥٥ تبلغ ٢١ر١٧٤ر٤٤٢ جنيه انجليزى نراها أصبحت فى ١٩٥٩ تبلغ ٢٥ر٠٦٨ر٤٨٦ جنيه انجليزى وهذا يدل دلالة واضحة على أن الحركة التعاونية عدلت من شروط الاستخدام بما يتناسب مع المنشآت المنافسة التى تحاول جاهدة أن تجذب اليها ذوى الكفايات من الفنيين والاداريين، وأنها حتى تقوى على هذه المنافسة كان عليها أن ترفع من اجور القوى العاملة ليستشعروا الرضا فى بقائهم ويربطوا مستقبلهم بها •

جدول رقم (١٦)

يوضح تطور خدمات جمعية الاتجار بالجملة الاسكتلندية فيما بين عامى ١٩٥٥ ، ١٩٥٩

السنة	قيمة الانتاج	القوى العاملة واجورها					
		الاجمالى		الانتاج والخدمات		اقسام التوزيع	
		عدد القوى العاملة	قيمة اجورها ج ك	عدد القوى العاملة	قيمة الانتاج	عدد القوى العاملة	قيمة اجورها
	ج ك				ج ك		ج ك
١٩٥٥	٢٦ر٦٣٠ر٣٤٥	١٣ر٨٢٨	٥ر٢٦٥ر٥٨٥	١١ر٠٧٦	٤ر٣٨٣ر١٠٩	٢ر٧٥٢	٨٨٢ر٤٧٦
١٩٥٦	٢٧ر٠٨٥ر٦٩٠	١٣ر٧٤٢	٥ر٦٧٨ر٨٦٦	١٠ر٩٦٦	٤ر٧١١ر١٩٦	٢ر٧٨٦	٩١٧ر٦٧٠
١٩٥٧	٢٥ر٢٤٧ر٠٨٥	١٣ر٥٧٣	٥ر٩٠٨ر٦٠٣	١٠ر٨١٧	٤ر٨٧٢ر٥٩٢	٢ر٧٥٦	١ر٠٣٦ر٠١٠
١٩٥٨	٢٥ر٤٤٨ر٢٤٩	١٣ر٤٥٢	٦ر٢٥١ر٦٣٩	١٠ر٦٧٦	٥ر١٢٩ر٦٥٥	٢ر٧٧٧	١ر١٢١ر٩٨٤
١٩٥٩	٢٣ر٥٤٠ر٤٦٧	١٣ر٣٤٢	٦ر٢٦٦ر٧٣١	١٠ر٥٤٣	٥ر١٣١ر١٦٥	٢ر٧٧٩	١ر١٣٥ر٥٦٦

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة انتاج جمعية الجملة الاسكتلندية قد تناقص على العكس من جمعية الاتجار بالجملة الانجليزية، فقد كان انتاج جمعية الجملة الاسكتلندية فى عام ١٩٥٥ يبلغ ٢٦٫٦٣٠٫٣٤٥ جنيه انجليزى أصبح فى عام ١٩٥٩ ٢٣٫٥٤٠٫٤٦٧ جنيه انجليزى أى بنقص فى الانتاج يبلغ قدره ٣٫٠٩٩٫٨٧٨ جنيه انجليزى ، الأمر الذى يوضح أن المنشآت الانتاجية المنافسة استطاعت أن تتفوق فى بعض مجالات الانتاج التى تطرقها جمعية الجملة الاسكتلندية الأمر الذى دعى هذه الجمعية لأن تراجع سياستها الانتاجية فى محاولة لاستعادة مركزها فى سوق الانتاج بوجه عام والانتاج التعاونى بوجه خاص •

وهناك ظاهرة أخرى ملحوظة وهى تناقص عدد أفراد القوى العاملة فى الجمعية ، فقد كان عددهم فى عام ١٩٥٥ يبلغ ١٣٫٨٢٨ عضوا ، أصبح فى عام ١٩٥٦ عددهم ١٣٫٣٤٢ عضوا ، أى بنقص قدره ٤٨٦ شخصا ، الا أنه يبدو أيضا أن الجمعية عدلت من شروط الاستخدام بصفة عامة ، وعملت على رفع الأجور اذ أنه رغم تناقص عدد أفراد القوى العاملة فان الأجور زادت من ٥٫٢٦٥٫٥٨٥ جنيه انجليزى فى عام ١٩٥٥ الى ٦٫٢٦٦٫٧٣١ جنيه انجليزى أى بزيادة قدرها ٩٠١٫١٤٦ جنيه انجليزى •

وقد أوضحنا من قبل أن جمعية الجملة الانجليزية الاسكتلندية المشتركة قامت بجهود محمودة فى مجال الانتاج ، وأنها ساعدت كثيرا فى توفير السلع الجيدة للمستهلكين بصفة عامة ، وجمعيات التجزئة بصفة خاصة ، وفيما يلى نورد جدولا يوضح تطور خدمات هذه الجمعية فيما بين عامى ١٩٥٥ ، ١٩٥٩ •

جدول رقم (١٧)

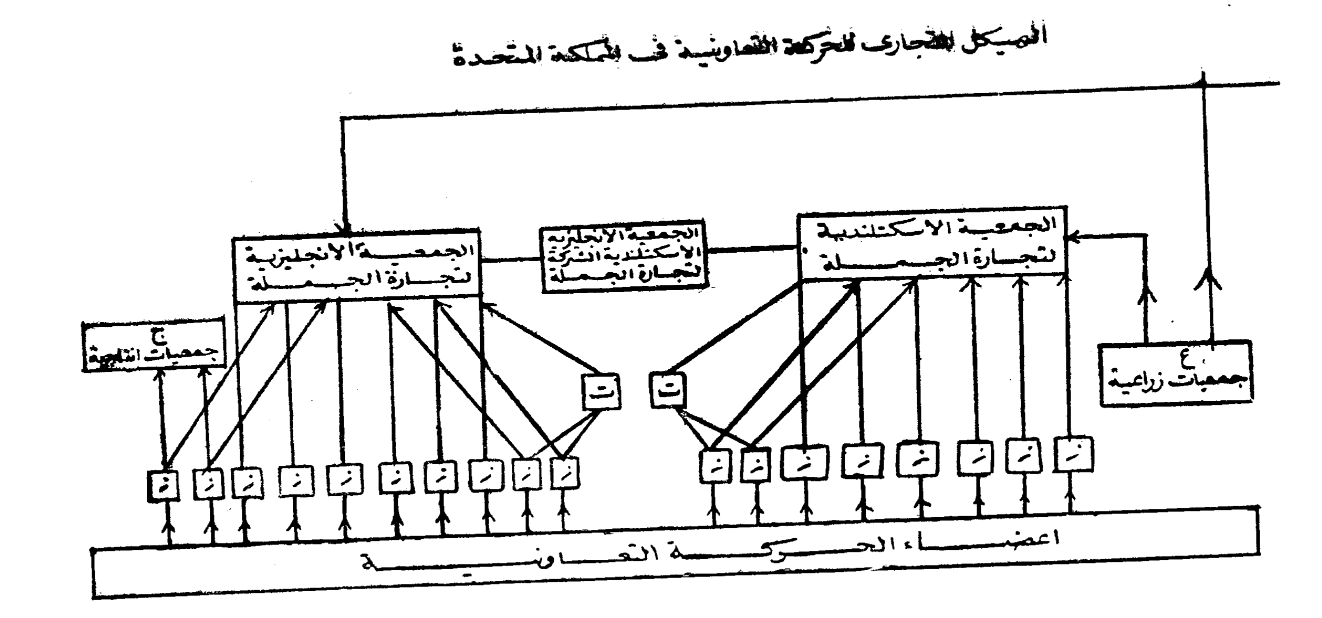
يوضح تطور خدمات جمعية الجملة الانجليزية الاسكتلندية المشتركة فيما بين عامى ١٩٥٥ ، ١٩٥٩

السنة	قيمة الانتاج	القوى العاملة واجورها					
		الاجمالى		الانتاج والخدمات		اقسام التوزيع	
		عدد القوى العاملة	قيمة اجورها	عدد القوى العاملة	قيمة اجورها	عدد القوى العاملة	قيمة أجورها
	ج ك		ج ك		ج ك		ج ك
١٩٥٥	٢٦ر٢٣٨ر٠٤٩	١٧ر٢٦٣	١ر٢٤٥ر٨٦٣	١٧ر٢٦٣	١ر٢٥٤ر٨٦٣	—	—
١٩٥٦	٢٦ر٩٤٧ر٠٣٧	١٨ر١٩٩	١ر٣٥٤ر٤٢١	١٨ر١٩٩	١ر٣٥٤ر٤٢١	—	—
١٩٥٧	٢٨ر٠٩٦ر٥٥٨	١٨ر٤٠٩	١ر٣٩٨ر٤٧٩	١٨ر٤٠٩	٥ر٣٩٨ر٤٧٩	—	—
١٩٥٨	٢٧ر١٤٩ر٩٩٦	١٧ر٦٠٨	١ر٥٢٣ر٨٦٦	١٧ر٦٠٨	١ر٥٢٣ر٨٦٦	—	—
١٩٥٩	٢٥ر٥٠٨ر١٦٠	١٧ر٠٨٣	١ر٤٤٩ر٤٢١	١٧ر٠٨٣	١ر٤٤٩ر٤٢١	—	—

والأرقام الواردة فى الجدول السابق فيما يتعلق بأفراد القــوى العاملة وأجورهم تشمل أولئك الذين يعملون فيما وراء البحار وبينهم عدد كبير من النساء والأطفال الذين تلجأ الجمعية الى تشغيلهم نظــرا لضآلة أجورهم بالنسبة لغيرهم من أفراد القوى العاملة ، كما لا تشمل هذه الأرقام على الميزات العينية التى يحصل عليها أفراد القوى العــاملة فيما وراء البحار كالســكن المجانى والرعاية الطبيــة الى غير ذلك من الخدمات التى تمنحها الجمعية لموظفيها الذين يعملون فى خــدمتها فيما وراء البحار •

والآن وقد استعرضنا النشــاط الاقتصادى لجمعيات التجــزئة وجمعيات الجملة فى بريطانيا نرجو الرجوع الى الشكل الذى يوضــح الهيكل التجارى للحركة التعاونية فى المملكة المتحدة ، والذى يتضح منه أن جمعيات التجــزئة المحلية والتى يرمز لها بالحرف (ز) تســتطيع أن تشترك فى جمعيات الجملة . كما تستطيع أيضا عدة جمعيات محلية للتجزئة أن تشترك فيما بينها لتكون جمعية اتحادية تخدم أغراضها ، وتستطيع هذه الجمعية فى نفس الوقت أن تكون عضوا فى احدى جمعيات الجملة الانجليزية الاسكتلندية كما وتستطيع جمعيات التجزئة أيضا أن تشترك سويا فى تكوين جمعيات انتاجية تخدم أغراضها •

الهيكل التجاري للحركة التعاونية في المملكة المتحدة



واتماما للفائدة نورد جدولا عاما يوضح نشاط مختلف أنواع الجمعيات فى عام ١٩٥٩ مقارنا بعام ١٩٥٨ (رجاء النظر الى الجدول رقم (١٨) ويتضح منه أن الأرباح الصافية لجمعيات التجزئة بلغت فى عام ١٩٥٩ مبلغا وقدره ٩٠٨ر١٤٩ر٦٠ جنية انجليزى بينما كانت فى العام السابق وهو عام ١٩٥٨ تبلغ ٨٤٨ر٥٣١ر٥٩ جنيه انجليزى أى بزيادة قدرها ٠٦٠ر٦١٨ جنيه انجليزى ٠

كما ويتضح أيضا أن انتاج جمعيات الجملة الخاص سواء فى ذلك جمعية الاتجار بالجملة الانجليزية ، أوجمعية الاتجار بالجملة الاسكتلندية يكاد يبلغ ثلث خدماتها اذ أن انتاج جمعية الجملة الانجليزية يبلغ ٢٦٩ر٠٦٠ر١٤٦ جنيه انجليزى من مجموع خدماتها البالغ قدره ٨٠٧ر٨٦٧ر٤٦٧جنيه انجليزى فى عام ١٩٥٩ ٠ كما وأن انتاج جمعية الجملة الاسكتلندية الخاص يبلغ ٤٦٧ر٥٤٠ر٢٣ جنيه انجليزى وأن عدد أفراد القوى العاملة فى جميع أنواع الجمعيات بلغ فى عام ١٩٥٩ : ٥١٩ر٢٨٩ر٣ شخصا يتقاضون أجورا قدرها ١٦٥ر١٤٢ر١٦٥ جنيه انجليزى ٠

التامين التعاونى

ومن أنواع النشاط الذى طرقته جمعيتا الجملة البريطانيتين النشاط التأمينى ، فقد فكرتا فى أن الجمعيات التعاونية أشد ما تكون حاجة الى مثل هذا النوع من النشاط ، لذلك أقامتاه وأدارتاه على أسس تجارية ٠ ففى عام ١٨٦٧ أنشئت شركة التأمين البريطانية ، ثم تحولت فى عام ١٨٩٩ الى جمعية تعاونية للتأمين Cooperative Insurance Society وفى عام ١٩١٣ ضمت جمعية الجملة الانجليزية وجمعية الجملة الاسكتلندية جمعية التأمين اليها بقصد خدمة النشاط التعاونى ، اذ أنها تهدف الى تمكين الأعضاء من الحصول على خدمة التأمين بأقل التكاليف الممكنة ٠ وقد استطاعت هذه الجمعية أن تقوم بكل أنواع التأمين على الأخطار البحرية

جدول رقم (١٨)

يوضح نشاط مختلف أنواع الجمعيات فى عام ١٩٥٩ مقارنا بعام ١٩٥٨(١)

أنواع الجمعيات	١٩٥٨	١٩٥٩	الزيادة أو النقصان
جمعيات التجزئة :			
عددها	٩١٨	٨٨٩	— ٢٩
عدد أعضائها	١٢٥٩٤١٨٦	١٢٧٩١٥٦٧	+ ١٩٧٣٨١
جملة خدماتها (ج.ك)	٩٩٧٧٧٩٣١٩	١٠٢١٨٣٠٨١٤	٢٤٠٥١٤٩٥
رأس مال الأسهم (ج.ك)	٢٥١٣٥٤٥٠٦	٢٥٢٤٠١٥٩٦	١٠٤٧٠٩٠
الاحتياطات وأرصدة أخرى	٣٧٦١٣٨٣٩	٣٧١٨٨٣٤٤	— ٤٢٥٤٩٥
القروض	٤٢١٤٧٣٨٢	٣٩٦٥٨٣٤٣	— ٢٤٦٢٠٣٩
القوى العاملة	٢٩٢٥٦٢	٢٨٨٢٦٢	— ٤٣٠٠
الاجور	١٢٥٩١٤٥٦٣	١٢٨١٢١٦٥٢	٢٢٠٧٠٨٩
الأرباح الصافية	٥٩٥٣١٨٤٨	٦٠١٣٩٩٠٨	٦١٨٠٦٠
جمعية الجملة الانجليزية :			
جملة خدماتها (ج.ك)	٤٦٣٢٧٤٦٠٣	٤٦٧٨٦٧٨٠٧	٤٥٩٣٢٠٤
انتاجها الخاص	١٤٣٧١٨٠٢٩	١٤٦٠٦٠٢٦٩	٢٤٠٣٤٢٢٤٠

(١) Co-operative Statistics For 1959 Co-operative Union LTBD.

تابع جدول رقم (١٨)

	١٩٥٨	١٩٥٩	الزيادة أو النقصان
جمعية الجملة الاسكتلندية :			
جملة خدماتها (١)	٨٩٩٣٩٥٦٢	٧٧٧٩٨٥٧٢	— ٢١٤٠٩٩٠
انتاجها الخاص	٢٥٤٤٨٢٤٩	٢٣٥٤٠٤٦٧	— ١٩٠٧٧٨٢
الجمعيات المتحدة :			
عددها	٨٧	٨٥	— ٢
معاملاتها (جـ .)	٣٢٧٣٨٨٠٧	٣٢١٨٩٠٠١	— ٥٤٩٨٠٦
جمعيات انتاجية :			
عددها	٤١	٤٠	— ١
معاملاتها			
جميع أنواع الجمعيات :			
عدد أفراد القوى العاملة	٣٩٥٦٥٧	٣٨٩٥١٩	— ٦١٣٨
الأجور (جـ.ك)	١٧٠٥١٦٥٦٥	١٦٥١٤٢١٦٥	٢٦٢٥٦٠٠

(١) هذه الأرقام تمثل ثلاثة وخمسون أسبوعا فقط .

على أن هذا النوع من النشاط الذى يتكون برأس مال جماعى ، ويحقق فائضا ، كما ويلتزم بدفع التعويض المشترط بكامله يناسب تماما التنظيمات التعاونية فقد قدم لها خدمات لجيلة ومكنها من الحصول على الخدمات التأمينية أقل تكلفة ممكنة .

ونورد مع هذا جدولا رقم (١٩) يوضح نشاط جمعية التـأمين التعاونية فى عام ١٩٤٤ .

وينبغى أن نفهم أن هناك صلة وثيقة بين جمعية التأمين والمواطنون الذين يكونونها ، اذ أنه بالاضـافة الى أنواع التأمين التى تقـوم به : كالتأمين على الحياة وضد الحريق والاصابات والسرقات الى غير ذلك من أنواع التأمين ، فانها تقوم أيضا بنوع من التأمين على الجمعية التعاونية للتجزئة كشخصية مستقلة بما يندرج فيها من أعضاء وما يقومون به من معاملات ، وعلى ذلك يجد أعضاءها أنفسهم مؤمنا عليهم بمجرد انضمامهم الى الجمعية ، هذا بالاضافة الى ما يتمتعون به من فوائد التجارة المتبادلة Mutual trading ولعل قيمة مشروع كهذا غنى عن التعريف .

ولعل مما يؤكد قيمة مشروع كهذا ماورد فى التقرير المقـدم الى الحكومة البريطانية فى نهاية عام ١٩٤٢ ، والذى عرف فيما بعد « بتقرير بفردج » The Beveridge Report والذى يقول فيه ان هذه الجمعية تستخدم ما يقرب من ٣٦٠٠ وكيلا ، وأن كلا منهم يتقاضى أجرا مناسبا يتضمن ٥٠٪ عن أقساط الأربعين أسبوعا الأولى بالاضـافة الى مزايا أخرى الى العملاء المختارين بعناية ، والى الوسائل الممتازة المتبعة للترويج والدعاية . كما أنه يمكن القول بصفة اجمالية أن تقدمها يرجع الى ثلاثة عوامل :

جدول رقم (١٩)

نوع التأمين	الأقساط	الطلبات (Glaims)		رصيد التأمين
		العدد	المبلغ	
			ج.ك	ج.ك
التأمين على الحياة	٢ر٢٧٠ر٩٣٥	١٢ر٨٩٤	١ر٢٦٢ر٢٣٩	
التأمين الجماعي	٦٧١ر٤٤٥	٦٤ر٩١٣	٦١٩ر١١٩	٥٢ر٠٦٦ر٨٤٨
التأمين الصناعي	٨ر٦٦٤ر٧٣٦	٣٩٥ر٥١٥	٣ر١٤١ر١٩٥	
التأمين ضد الحريق	٥١٩ر٨٩٥	٣٠ر٥٧٦	١٩٢ر٨٧١	٥٩٧ر٢٠٧
التأمين ضد الحوادث	٧٧٧ر٧٠٤	١٨ر٣٦٢	٣٥٣ر١٨٢	٨١٠ر٥٨٠
التأمين على مسئوليات الموظفين	٢٤٦ر٢٠٣	٨ر٩٥٦	٢١١ر٦٢١	٤٠١ر١٤١

أولا : اثارتها لمشاعر التعاونيين وعواطفهم
Appeal to Co-operative Sentiment.

ثانيا : أنها تضع شروطا مناسبة للراغبين فى التأمين لديها .

ثالثا : حثها وكلاءها على بذل مزيد من الجهود عن طريق تشجيعهم وايجاد حوافز قوية للعمل باعطائها أجورا ونسبا من الفوائد تدفعهم الى دوام الاستمرار فى العمل وتنمية ما يقومون به من أعمال .

والحركة التعاونية البريطانية بالاضافة الى ما سبق تهتم اهتمـاما كبيرا بجمعيتين تعاونيتين للتأمين الصحى تعملان فى نطاق المشروع القومى للتأمين الصحى وهاتان الجمعيتين هما :

1 — The Co-operative Wholesale Society Health Insurance Section ...... and

2 — The Scottish Co-operative Friendly Society

والجمعية الأولى يندرج فى عضويتها ما يزيد على ٦٠٠,٠٠٠ عضو .

وفيما يلى نعرض الجدول رقم (٢١) وهو يوضح تطور نشـاط الجمعية التعاونية للتأمين .

---

(١) The Co-operative Movement in Britain E. Thopham J.A. Hough, P. 41.

جدول رقم (٢٠)

السنة	رأس المال	احتياطيات وأرصدة أخرى	أقساط
	ج.ك	ج.ك	ج.ك
١٩٥٥	٥٠٠ر٥٢	٥٠٧ر٠٣٠ر١٥٩	٣٦٩ر٥٠٨ر٣٨
١٩٥٦	٥٠٠ر٥٢	٨٤٦ر٦٠٧ر١٧٣	٢٢٤ر٦٦٤ر٤٠
١٩٥٧	٥٠٠ر٥٢	٨٤٤ر٧٦٣ر١٨٢	٩٢٠ر٢٩٢ر٤٢
١٩٥٨	٥٠٠ر٥٢	٥٣٢ر٥٥٨ر٢٠٥	٦٦١ر٧٠٢ر٤٧
١٩٥٩	٥٠٠ر٥٢	١٦٤ر٣٨٦ر٢٢٦	٨٦٣ر٨٥٥ر٥١

ومن الجدول السابق يتضح أنه على الرغم من ثبات رأس مال الجمعية التعاونية للتأمين الا أنها استطاعت أن تحقق احتياطيات ضخمة ، هذا بالاضافة الى أن أقسامها أخذت دائما فى التزايد اذ بينما كانت قيمة الأقسام فى عام ١٩٥٥ تبلغ ٣٦٩ر١٠٨ر٣٨ جنيه انجليزى تراها قد بلغت فى عام ١٩٥٩ مبلغا وقدره ٨٦٣ر٨٥٥ر٥٢ جنيه انجليزى والسبب فى هذه الزيادة المستمرة أن هذه الجمعية لا تستهدف الربح فقط ، لذلك نجد أن الأقساط التى تحصل عليها أقل بكثير من الأقساط التى تحصلها شركات التأمين الرأسمالية ، وقد أدى هذا الى أن تعمل شركات التأمين المنافسة على خفض قيمة أقساطها •

وبالاضافة الى ما تقدم فقد احتلت هذه الجمعية مركزا ممتازا فى مجالات النشاط التأمينى • فهى تحتل المركز الثالث بالنسبة للمنشآت التأمينية المشتغلة بالتأمين على الحياة فى الصناعة ، والمرتبة الخامسة فى قائمة المنشآت التأمينية على اختلاف أشكالها وأنواعها •

الاتحاد التعاونى :

سعت الحركة التعاونية فى بريطانيا الى استكمال بنيانها التعاونى عن طريق ايجاد تنظيم أعلى تستطيع أن تتعاون فى نطاق الدفاع عن مصالحها المشتركة والدعاية لقضيتها ، هذا التنظيم يطلق عليه الاتحاد التعاونى The Co-operative Union وهذا الاتحاد يتولى بصفة رئيسية نشرة الدعـوة للحركة التعاونية وايجاد رأى عام فى صالحها ، وتيسير جميـع العقبات أمام الجمعيات والدفاع عن مصالحها بأسرها ، هـذا بالاضافة الى أن الجمعيات الناشئة لا تستطيع بامكانياتها المحدودة أن تحصل على الخبرة الاستشارية ذات الكفاية العالية الأمر الذى يأخذ الاتحاد التعاونى على عاتقه مهمة تيسيره .ومن الأمور التى يقوم بهـا الاتحاد أيضا أن يقوم عن طريق أجهزته الفنية بالبحوث والدراسات العلمية التىتنير الطريق أمام الحركة التعاونية بأسرها ومن ذلك مثـلا القيام بالبحوث والدراسات التى تتعلق بمركز النشاط التعاونى بالنسبة للنشاط الاقتصادى الذى تقوم به المنشآت الاقتصادية المنافسة والتعرف على جوانب الضعف ، واقتراح مختلف الحلول للتغلب عليها .

ومن أهم الأمور التى يهتم بهـا الاتحاد التعاونى البريطانى نشر التعليم التعاونى بحيث تتمـكن الحركة التعاونية من اخراج جيل من الاداريين التعاونيين الذين يؤمنون بالتعاون وفلسفته وأهدافه وفى نفس الوقت يكونون على أعلى قدر من الكفاية والادارة حتى يستطيعون أن يتولوا عبء الأمانة الملقاة على عاتقهم باسم الحركة التعاونية . هذا بالاضافة الى نشر الوعى بكل الطرق الممكنة بما فى ذلك اصدار النشرات، وانشاء المكتبات ، والمعاونة فى القيام بحملات الترويج التى تقوم بهـا مختلف أنواع الجمعيات التعاونية فى أنحاء المملكة المتحدة بأسرها .

ويقول E. Topham and J.A., Hough (١)، فى كتابهما (الحركة التعاونية فى بريطانيا) ان الاتحاد التعاونى يعمل على حفظ عنصر الخدمة الاجتماعية فى التعاون ، اذ أنه يعمل على نشر التعاون وحمايته وتنميته كخدمة اجتماعية ، وتشترك فى عضويته جميع أنواع الجمعيات التعاونية. كما وتحقق الحركة التعاونية عن طريق هذا الاتحاد قوة الغرض والمبدأ فى كل مجال من مجالات نشاطها ، وتلمس كل جانب من جوانب الحياة القومية من البرلمـان الى الفلاح الذى يعيش على الزراعة . وتشترك الحركة التعاونية فى بريطانيا عن طريق الاتحاد فى الحلف التعاونى الدولى كتنظيم متقدم فى بنيان النظام التعاونى الدولى . كما وأن أية جمعيـة تندرج فى عضوية الاتحاد التعاونى يعنى أنها جمعية تسير وفقا للأسلوب التعاونى والروح التعاونى الحق بمعنى أنها لن تحمل من التعاون اسمه فقط بل أيضا روحه ومعناه ، وعلى ذلك يكون هناك ضمان أكيد الى أن هذه الجمعية ستوجه جهودها ونشاطها فى سبيل رفع مسـتوى الحياة الاجتماعية .

ويعتبر الاتحاد التعاونى بالنسبة للحركة التعاونية كمجلس وزراء ستديم للتعاون ، اذ أن المجلس المركزى الذى ينتخبه أعضاء الاتحاد عن طريق الجمعيات المنضمة اليه ، يقوم بتوجيه سياسة الحركة التعاونية ، ليس فقط من النواحى الاقتصادية والتجارية ، بل أيضا من النـواحى الاجتماعية والتعليمية والسياسية . ويشترط دائما موافقة المؤتمر التعاونى على ما يرسم من سياسات ، فالمؤتمر التعاونى ينعقد كل عام ويحضر اليه ممثلين عن الحركة التعاونية مما يندرج فى عضويتها من مختلف أنواع الجمعيات ، والذى يعتبر بحق برلمـان التعاونيين البريطانيين .

---

(١) المرجع السابق ص ٤٧ .

ويشبه الاتحاد التعاونى البريطانى الجمعية التعاونية لتجارة الجملة فى أن مركزه الرئيسى فى مانشستر وهى المدينة الرئيسية ، وله فـروع فى أنحاء البلاد . وبكل فرع هيئة من الموظفين المتخصصين المتفرغين الذين يعملون طول الوقت ويقع على عاتقهم حل المشكلات التى تعترض سياسة التعاون وتسهيل اتصال الجمعيات بعضها ببعض ، والفصل فيما قد ينشأ بينها من خلاف حول تعيين حدود النشاط التجارى لكل جمعية ، والقيام بما تتطلبه اجراءات المفاوضة والصلح ومنظمات العمال ، ووضع القوانين النظامية للجمعيات ، والرقابة على أسعار البضائع وجودتهـا وذلك من وجهـة نظر المستهلك كذلك القيام بأمور الدعاية والعلاقات العـامة ، والبحوث العلمية الاحصائية ، والتعليم بما فى ذلك الكلية التعاونية .

وللاتحاد أيضا لجنة برلمـانية خاصة به ، يوفدها الاتحاد لمفاوضة الحكومة القائمة فى المواضيع التى تهم المستهلكين ، كما أن الاتحاد يمثل تميثلا مباشرا فى البرلمـان البريطانى عن طريق احدى منظماته المساعدة وهى الحزب التعاونى الذى يلعب ممثلوه دورا كبيرا فى النشاط المحلى والمجالس البلدية والمحلية ، كما يقوم بنفس النشاط فى البرلمـان .

والاتحاد التعاونى البريطانى ليس هيئة تجارية ، ويحصل على دخله عن طريق اشتراكات الجمعيات التعاونية التى تقدمها للاتحاد بنسبة بنسين عن كل عضو . والاشتراك فى الاتحاد التعاونى اختيارى ولـكنه عام بالنسبة للحـركة التعاونية بأسرها ، ويمكن القـول بحق بأن الاتحاد التعاونى يعتبر جزءا من نظام الدولة الاقتصادى ، فقد نص عليه بالذات فى كثير من القوانين كهيئة من الهيئات التى لها حق ترشيح ممثلين عنهـا لشغل وظائف تتعلق بالسلطات التشريعية .

وأخيرا أضاف الاتحاد مسئولية أخرى الى مسئولياته العديدة التى

يضطلع بها . اذ أنه انضم الى مؤتمر نقابات العمال وحزب العمال فى مجلس العمل القومى National Council o f labour حتى تنطق هذه المنظمات الثلاثة باسم واحد وتعبر عن تضامن القوى العاملة والتى تضع التعاون فى مكانه اللائق كمتحدث باسم الجماهير ، وهكذا تحققت الأمانى التى تنشدها الحركة التعاونية فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية والتى زادتها مر السنين قوة على قوة . حتى أن رواد روتشديل لو أتيح لهم أن يبعثوا من جديد ليدهشوا من القوة والتأثير اللذين يتصف بها ممثلى هـــذه الحركة الديمقراطية الاقتصادية الحقة . والتى تعمل بحرية فى ظل دولة ديمقراطية .

ويهمنا ان نشير هنا أن الاتحاد التعاونى فى سبيل تحقيق أهدافه يقدم خدماته حتى الى الجمعيات التى لم تنضم اليه الى الآن وعددها قليل لا يزيد عن ثلاثين جمعية فى طول البلاد وعرضها .

أهمية الاتحاد التعاونى :

يتبـــين لنا مما تقـــدم أن الاتحاد التعاونى البريطانى يعتبر مركز الأهمية بالنسبة للحركة التعاونية البريطانية بأسرها ، وأن نشاطه لايتناول الاهتمام بالجوانب التجارية فقط ، بل أيضـــا كل ما يتعلق بالجـــوانب التعليمية والاجتماعية والسياسية ، وقد ورد فى قانونه النظامى أنه يهتم اهتماما خاصا بما يأتى :

١ — يساهم فى رسم السياسات التى تتعلق بالحركة التعاونية وينطق باسمها ويدافع عن مصالحها .

٢ — يضـــع الاطار العام الذى تعمل فى حدوده الجمعيات المحلية وجمعيات الجملة ، وهـــذا الاطار العام يتم وضعه عن طريق المناقشات

والأبحاث البناءة ، هذا بالاضافة أيضا الى العمل على كسب ثقة الرأى العام وتوعيته •

٣ — يعمل الاتحاد على حل المشكلات التى تعترض الحركة التعاونية فى الداخل وذلك دون اللجوء الى القانون العام •

٤ — يضع الاتحاد النماذج للقوانين النظامية التى يسير عليها العمل فى مختلف الجمعيات •

٥ — يقدم الاتحاد كل ما يستطيع من خدمات لأعضائه سواء فى ذلك الخدمات الفنية أو القانونية أو العمالية أو الزراعيـة أو الأبحاث الاحصائية أو التعليمية أو الاستشارات المـالية أو مستلزمات الدعاية•

كما ورد أيضا فى قانون الاتحاد النظامى فيما يتعلق بالانضمام اليه أنه يندرج فى عضوية الاتحاد كل التنظيمات التى تعمل فى سبيل تدعيم الحركة التعاونية وتطبيق مبادئها وأهدافها •

والاتحاد يطلب من أعضائه وفقا لمـا ورد فى المـادة الثامنة من قانونه النظامى ما يأتى :

١ — استبعاد الوسائل غير الشريفة فى المعاملات •

٢ — توزيع الفائض بطريقة عادلة •

٣ — استبعاد وسائل الاسراف والضياع عن طريق تجنب المنافسة داخل الحركة التعاونية •

كما نصت المـادة التاسعة من القـانون النظامى للاتحاد ضرورة

اشراف الأعضاء على المنظمة ، وبذلك تستبعد من عضويته أى نوع من أنواع التنظيمات التى تقوم الرقابة فيها على أسس غير شعبية .

ويقع على عاتق اللجنة الادارية فى الاتحاد التأكد من توافر هـذه الصفات فى الهيئات التعاونية المندرجة فى عضويته .

ينـدرج فى عضـوية الاتحـاد بالاضافة الى الجمعيات التعاونية الاستهلاكية والانتاجية والزراعية ، قليل من الهيئات التى لا ترمى الى الكسب .

يملك السلطة العليا فى الاتحاد (المؤتمر السنوى العام) الذى يطلق عليه Annual Cooperative Congress وهو يتكون من الأعضاء المندوبين عن مختلف أنواع الجمعيات والذين يمثلون كما يلى :

ترسل الجمعيات التعاونية الاستهلاكية للتجزئة مندوبيها بواقـع مندوب عن الـ ١٠٠٠ عضو الأولى ، ثم بعد ذلك ترسل مندوب عن كل ٥٠٠٠ عضو الى أن يصل المجموع الكلى ٢٦٠٠٠ عضو وما يزيد عن الـ ٢٦٠٠٠ ترسل الجمعية مندوب عن كل ٥٠٫٠٠٠ عضو بحيث لا يزيد عدد من ترسلهم عن ١٢ مندوبا .

ويتم التصويت فى اجتماع المؤتمر عن طريق رفع الأيدى ، غير أن هذا لا يمنع عندما يرغب الأعضاء فى ذلك أن يتم التصويت عن طريق البطاقات .

وحتى نلقى ضوءا على أصوات مختلف الجمعيات فى المؤتمر العام تورد فى صحة ٧٠ جدولا رقم (٢١) يوضح مختلف أنواع الجمعيات ، واشتراكاتها ، هذا مع رجاءملاحظة أن الاتحاد يمول عن طريق اشتراكات عن كل عضـو من أعضائها ، أما غير ذلك من الجمعيات فتقرر اللجنة الادارية قيمة الاشتراك .

جدول رقم (٢١)

يوضح أنواع الجمعيات المندرجة فى عضوية الاتحاد(١) العام

وقوة تصويتها فى عام ١٩٣٥

نوع الجمعية	اجمالى الاشتراكات			عدد المندوبين فى المؤتمر	قوة التصويت فى الانتخابات وفى بطاقة التصويت فى المؤتمر
	بنس	شلن	ج ك		
جمعيات تجزئة	٩	١٤	٥٢٧٢٨	٢٢٣١	٧٥٩٤
اتحادات محلية	—	٨	٦٤	٢٢	٢٢
جمعية الاتجار بالجملة الانجليزية	—		٩٠٠	٢٤	١٠٨
جمعية الاتجار بالجملة الاسكتلندية	—		٢١٢	١٢	٢٤
اتحادات تابعة لجمعيات الجملة	—	٢	٨٠	١٢	٨
اتحادات أخرى كالطباعة .. الخ	—	٥٢		١١	١١
جمعيات زراعية	—	٨	٥	٤	٤
جمعيات انتاجية	—	١٨	٢٤٤	١١	١١
جمعيات من نوع خاص	—	١٠	١٥١	٥٧	٦١
				٥٦	٥٦

(١) Consumers' Co-operation in Great Britain By Sanders Florence Peers, P. 202.

اختصاصات المؤتمر :

يناقش المؤتمر تقارير المجلس المركزى Central Board ولجانه المختلفة ويناقش الحسابات المختلفة ويوافق عليها ، ويختار مراجعا للحسابات ، كما يناقش كل ما يتعلق بتغيير مواد القانون النظامى للاتحاد .

أما فيما يتعلق بالجوانب الادارية ، فان المملكة المتحدة مقسمة الى تسعة أقسام جغرافية تختار الجمعيات التعاونية الكائنة فى دائرة كل قسم من بينها أعضاء مجلس ادارته .

وأعضاء مجلس الادارة المنتخبين للمناطق التسع يشلون المجلس المركزى ، وقد كانت المناطق التسع ممثلة بعدد من أعضاء مجلس الادارة كما يلى :

١ — Midland Sectional Board ممثلة بـ ١١ عضوا

٢ — Northern Sectional Board ممثلة بـ ٧ عضوا

٣ — North-eastern Sectional Board ممثلة بـ ٨ أعضاء

٤ — North-western Sectional Board ممثلة بـ ١٣ عضوا

٥ — Socttish Sectional Board ممثلة بـ ١٠ أعضاء

٤ — Southern Sectional Board ممثلة بـ ٦ أعضاء

٧ — South-western Sectional Board ممثلة بـ ٦ أعضاء

٨ — Western Sectional Board ممثلة بـ ٦ أعضاء

٩ — Irish Executive ممثلة بـ ٨ أعضاء

ويجتمع أعضاء المجلس المركزى مرتين على الأقل بمناسبة انعقاد المؤتمر كما يجتمعون فى غير ذلك من الأوقات للمناسبات المختلفة .

أما مجالس الادارة المحلية فتجتمع مرة على الأقل كل شهر ، ومعظم هذه المجالس تستأجر سكرتارية دائمة تعمل تحت اشراف المجلس وتكون على اتصال دائم بمركز الاتحاد بمانشستر .

وتقوم مجالس الادارة المحلية بتنسيق النشاط بين الجمعيات المحلية، وتحل ما بينها من خلافات كما تساعد فى شئون الدعاية ، وحث الجمعيات التعاونية على الابتكار واتباع الأساليب التجارية التى تستهدف خدمة المستهلكين وتسكن الحركة من مقابلة المنافسة التى تقوم بها المنظمات الأخرى التى تعمل فى الاستهلاك .

وتدعو مجالس الادارة المحلية الى عقد مؤتمرات اقليمية تناقش فيها تقارير مجلس الادارة المحلى بصراحة تامة ، وليس هناك ما يمنع اطلاقا من تقديم النقد لأعضاء المجلس وما قد يتخذونه من قرارات تتعلق بالسياسة العامة للحركة التعاونية .

وأخيرا ، فانه ينبغى أن يكون مفهوما أن الاتحاد بمختلف أجهزته يؤمن بأن العالم لا يظل ساكنا ، انه عالم متحرك متقدم ، ومن أجل هذا يقع على عاتق الاتحاد الاستعانة بأقصى الكفايات العلمية سواء أكانت من الجامعات أو من أعضاء هيئة تدريس كلية التعاون التى تتبع الاتحاد

أو غيرهم حتى تظل الحركة التعاونية حركة متحركة متقدمة وسط عالم يسرع الخطى لتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لمجموع المواطنين.

وفيما يلى نورد جدولا رقم (٣٢) يوضح أنواع الجمعيات التى تندرج فى عضوية الاتحاد العام وعددها وعدد أعضائها وفقا للاحصائيات التى نشرها الاتحاد التعاونى عن عام ١٩٥٩ ، والذى يتبين منه أنه ينضم للاتحاد التعاونى البريطانى مختلف أنواع الجمعيات التعاونية ، اذ ينضم اليه ٨٧٠جمعية استهلاكية ، و ٨٢ جمعية على مستوى الاتحادات الاقليمية، و ٣٧ جمعية انتاجية وخمس جمعيات ذات طبيعة خاصة ، وأربع جمعيات جملة . وجمعية واحدة للتأمين وجمعية واحدة على المستوى القومى لانتاج المواد الكيميائية وجمعية واحدة للطباعة .

جدول رقم (٢٢)
يوضح أنواع الجمعية المندرجة فى عضوية الاتحاد التعاونى فى عام ١٩٥٠

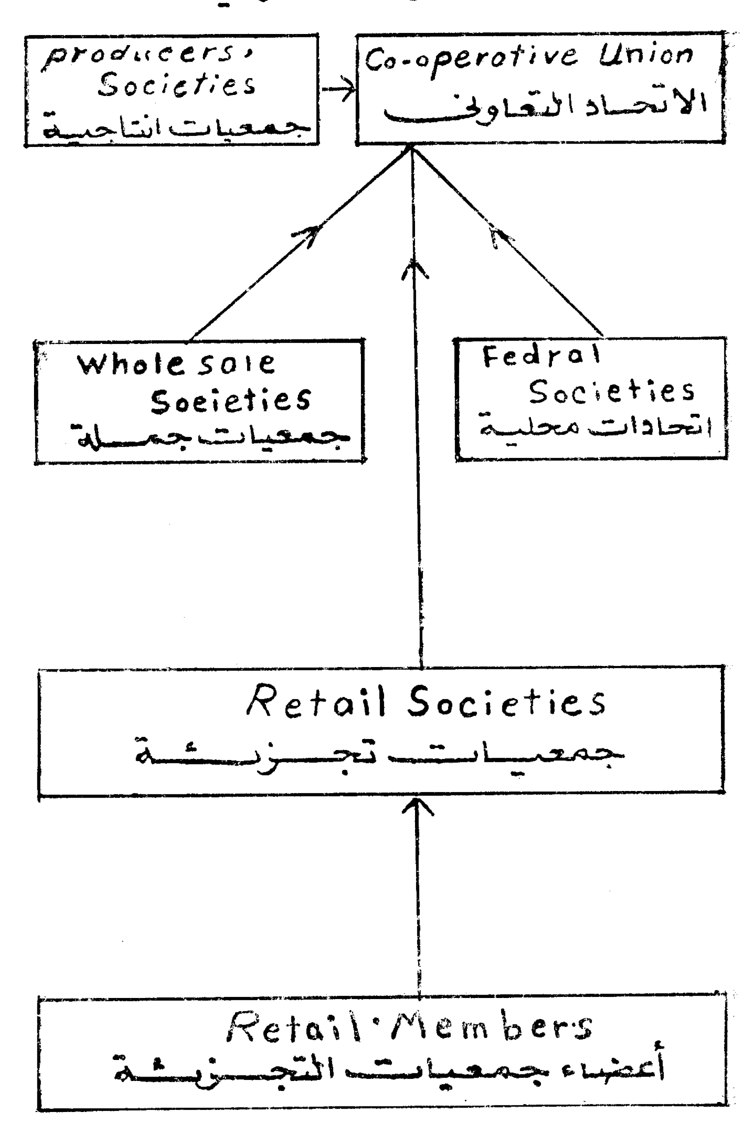
نوع الجمعية	أعضاء الاتحاد التعاونى العام			
	عددالجمعيات	عددأعضائها	قيمة رأس المال	قيمة المعاملات
			ج . ك	ج . ك
جمعيات تجزئة	٨٧٠	١٢ر٦٢٧ر٧١٢	٢٤٩ر٩٠٩ر٣٣٥	١ر٠٠٤ر٠٥٩ر٦٨١
اتحادات اقليمية	٨٢	١ر٣٤٢	٧ر٠٤٣ر٤٤٣	٣٢ر٠٨٧ر٩٢٣
جمعيات انتاجية	٣٧	١٢ر٢٨٧	٨٣٣ر١٢٧	٦ر٣٦٦ر٨٦٩
جمعيات ذات طبيعة خاصة	٥	٦ر١١٦	٢٠٧ر٦٩٢	٢ر٨٤٦ر١٨٩
جمعيات جملة	٤	١ر٤٧٥	٣٨ر٣٩٩ر٠٢٦	٥٨٥ر٨٢٠ر٥٤٥
جمعيات تأمين	١	٢	٥٢ر٥٠٠	٥١ر٨٥٥ر٨٦٣
الجمعية التعاونية للمواد الكيماوية	١	١٢٦	١٣٧ر٠٤٥	١ر١٦٢ر٤٩٩
الجمعية التعاونية للطباعة	١	٧٧٣	٢٧٠ر٦٤٩	٩٤٦ر٧٩٢

وقد سبق وأن أوضحنا أن الانضمام الى عضوية الاتحاد التعاونى البريطانى اختيارى ، فالجمعيات التعاونية لها حق الانضمام اذا توافرت فيها الصفات اللازمة ، كذلك لهذه الجمعيات حق الانسحاب ، ورغما عن ذلك فقد دلت الاحصائيات المنشورة عن عام ١٩٥٩ أن الغالبية العظمى من الجمعيات انضمت للاتحاد ، اذ أن نسبة عـدد أعضاء الجمعيات فى الاتحاد تعادل ٩٦٫٧١٪ من مجموع عدد الجمعيات ، وأن نسبة العضوية المندرجة فى هذه الجمعيات تعادل ٩٨٫٦٠٪ من مجموع عدد الأعضاء التعاونيين فى بريطانيا ، كما وأن نسبة رأس مال الجمعيات المنضمة للاتحاد تعادل ١٨٫٥٥٪ وأن معاملاتها يعادل ٩٨٫٥٩٪ من مجموع رقم معاملات الحركة التعاونية بأسرها فى المملكة المتحدة .

ويعتقد التعاونيين فى بريطانيا أن تقاليد الحرية التى تتبعها الحركة التعاونية هناك والتى تعنى أن العضو له مطلق الحرية فى أن يفعل ما يشاء مما لا يضر بمصالح الجمعية . والجمعية التعاونية للتجزئة أيضا لها الحرية الكاملة فى أن تتعامل أو لا تتعامل ، وتنضم أو لا تنضم لجمعية الجملة ، هذه التقاليد القائمة على حرية الانضمام أو الانسحاب تعتبر ضمانا أكيدا لتحقيق الكفاية الاقتصادية فى التعاون .

وبانتهاء حديثنا عن الاتحاد التعاونى البريطانى يمكننا أن نوضـح بنيان الحـركة التعاونية البريطانية وفقـا للشـكل الموضح بالصفحة رقم (٧٦) .

الجدول التالي يبين الهيكل التنظيمي العام للحركة التعاونية



المبحث الرابع

إدارة الجمعيات التعاونية

متاجر التجزئة :

تملك الجمعية العمومية فى متاجر التجزئة التعاونية السلطة العليا فى كل شئون الجمعية ، وهى تتكون من جميع الأعضاء المساهمين . فهم أصحاب الشأن الأول فيها وتنص القوانين التعاونية على اعطاء كل عضو حق حضور الجمعيات العمومية ، ولكنها تجيز تعليق حق العضو فى التصويت على شروط معينة فمثلا بعض هذه الجمعيات كجمعية Dunfermline Cooperative Society [1] تشترط لحضور العضو الجمعية العمومية أن يكتب فى أربعة أسهم على الأقل ويودع ست بنسات على الأقل بالاضافة الى ست بنسات أخرى كرسم دخول للجمعية كما تشترط أن لا يقل عمر العضو عند الاكتتاب عن ستة عشر عاما .

والجمعيات التعاونية فى المجتمع البريطانى تعتبر صورة مصغرة للمجتمع الانسانى الكبير ، بل تعتبر جمهوريات مصغرة ، أفراد شعوبها هم أعضاؤها وهم أصحاب الكلمة والسيادة العليا فيها ، ومن أجل ذلك لا يجوز أن ينيب أحد الأعضاء شخصا من غير الأعضاء فى استخدام حق الحضور الجمعيات العمومية واستعمال مثل هذه السلطة أو السيادة . لأنه قد لا يفهم شيئا عن التعاون وأهدافه فيكون سببا فى الاخلال أو تأجيل القرارات التى تستهدف الصالح العام للجمعية ، هذا بالاضافة الى ممارسة مثل هذا الحق يدرب الأعضاء على الأساليب الديمقراطية فى ادارة الجمعية.

---

(١) هذه الجمعية عنوانها : Randolph Street Dunfermline

وتهتم الجمعيات التعاونية فى بريطانيا اهتماما كبيرا بالدعوة الى حضور الجمعية العمومية ، وذلك أن الشخص الذى يفكر فى الاكتتاب فى أسهم الجمعية لا بد أن تكون له مصلحة معينة من الاكتتاب فى هذه الأسهم والاندراج فى عضوية هذه الجمعية لذلك يقع على عاتق أعضاء مجلس الادارة والمدير ومختلف اللجان أمر تشجيع الأعضاء على البقاء فى العضوية والسعى الى زيادة عددهم ومواطنهم واقبالهم على حضور الجمعيات العمومية .

ومن العوامل التى تتبع وتساعد على جذب الأعضاء لحضور اجتماعات الجمعية العمومية ما يأتى :

١ — التنظيم الجيد للاجتماع .

٢ — اغراء الأعضاء بحضور الاجتماعات .

١ — التنظيم الجيد للاجتماع :

ويتطلب التنظيم الجيد للاجتماع ضرورة توافر العناصر الآتية :

أولا — الاعداد للاجتماع :

ذلك أن الأمور المألوفة أنه اذا ذهب عضو فى هيئة معينة الى اجتماع خاص بها ثم وجد هذاالاجتماع غير منظم ، فانه يؤثر عدم العودة الى هذا الاجتماع اذا دعى اليه مرة أخرى بل قد لا يكتفى بالامتناع عن حضور الاجتماع فينصح غيره من الأعضاء بعدم تلبية مثل هذه الدعوات ويبرر لذلك بأن فى الحضور مضيعة للوقت ولا شك أن هذه الفكرة السيئة تعلق بذهن العضو نتيجة لتهاون القائمين على شئون الاجتماع فى اعداده وتنظيمه .

ولهذا يجب أن يحسن القائمين على شئون الجمعية أمر الاعداد للاجتماع ويعملوا على أن تصل الدعوات الى الأعضاء فى الوقت المناسب، ويتخذوا من الوسائل ما يكفل حضورهم أو حضور العدد الأكبر منهم فى موعد الاجتماع ، فان ذلك يساعد كثيرا على توثيق العلاقات بين الأعضاء وبين الأعضاء والجمعية ، وينعكس أثر هذا الاهتمام بوضوح فى صورة حجم المعاملات •

وتقع مهمة الاعداد لاجتماع الجمعية على عاتق أعضاء مجلس الادارة لأنهم المسئولون عن توجيه الدعوة اليها •

وأول شىء يجب الاهتمام به فى هذا الشأن هو اعداد جدول الأعمال والعناية بتحضيره قبل موعد الاجتماع بفترة كافية لعدة أسباب منها ،

(أ) تهيئة الوقت الكافى أمام أعضاء مجلس الادارة لتوجيه الدعوة الى الجمعية العمومية ومعها جدول الأعمال ، حتى يكون هناك أمام الأعضاء كذلك الوقت الكافى لقراءة التقارير وأخذ فكرة عامة ، ونقدها ان كان فيها ما يستحق النقد •

(ب) تهيئة الوقت الكافى كذلك أمام رؤساء اللجان المختلفة بالجمعية ليرفعوا تقاريرهم الى أعضاء مجلس الادارة ، وليجد أعضاء مجلس الادارة كذلك الوقت الكافى لقراءة هذه التقارير ، وابداء ما قد يعن لهم من ملاحظات عليها ان كان فيها ما يدعو الى تسجيل هذه الملاحظات•

وبهذه المناسبة نذكر أن من مواطن الضعف فى الجمعيات العمومية ما يلاحظ عند تقديم تقرير أعضاء مجلس الادارة عن الميزانية والحسابات الختامية من أن معظم الأعضاء تقريبا لا يفهمون لغة الميزانيات وما تعنيه

عناصرها ، ولهذا يمرون عليها سريعا دون الاهتمام بفحصها أو مناقشتها ومن ثم يستحسن دائما أن نوضح لهم ما تمثله أرقام الميزانية بطرق العرض المناسبة ، كالرسوم البيانية والخرائط التوضيحية ، مع شرح مختصر يوضح أهم ما تتميز به الجوانب المالية للعام الذى توضحه هذه الرسوم والخرائط .

(حـ) المام الأعضاء بمعلومات عن أسماء المرشحين ، فان الجمعيات التعاونية تسير وفقا للأساليب الديمقراطية الصحيحة فى الادارة ، وهذا يتطلب اذا كانت الجمعية العمومية ستنظر فى انتخاب أحد أعضاء مجلس الادارة أو استبدالهم بغيرهم — أن يكون الأعضاء على علم بأسماء المرشحين الذين تدرج أسماؤهم فى جدول الأعمال بجوار البند المخصص لذلك ، ومن ثم يجب أن يفسح لهم فى الوقت كى يكونوا فكرة عن المرشحين ، ثم يدلو بأصواتهم فى الاجتماع لصالح من يعتقدون أنه أولى وأجدر من غيره بأن يمثلهم فى الادارة ، وهذا يتطلب قفل باب الترشيح قبل شهر أو ثلاثة أسابيع من موعد انعقاد الجمعية العمومية حتى يتمكن أعضاء مجلس الادارة من ادراج هذه الأسماء ونشرها على الأعضاء .

ثانيا — اختيار المكان المناسب :

ثم ان اختيار المكان المناسب الذى يتسع لعدد الأعضاء المنتظر حضورهم يعتبر من العوامل المهمة فى التنظيم الجيد للاجتماع ويمكن توفير هذا المكان بحيث يتوافر فيه من الامكانيات ما يساعد على نجاح الاجتماع ، مثل سعة المكان بحيث يستوعب عدد الأعضاء ، وقربه من مساكن أكثر الأعضاء .

ومن المعروف عن التعاون أن له أهدافا اجتماعية بجوار الأهداف

الاقتصادية لذلك نص على تخصيص جزء من الأرباح ينص عليه فى نظام الجمعية لتحسين شـئون المنطقة التى تقوم فيها من الناحيتين المـادية والاجتماعية .

ومعنى هذا أن المنطقة بصفة عامة تستفيد من نجاح هذه الجمعيات فى أداء رسالتها من الفائض الذى تحققه ، فضلا عما يعود على مواطنى الحى من أعضاء الجمعية من فوائد الأسهم والعائد .

وأيا كان المكان المناسب الذى يقع عليه اختيار مجلس الادارة ، فيجب التأكد من أنه مناسب للأعضاء المرتقب حضورهم ، ومن أنه تتوافر فيه الشروط الصحية من اضاءة وتهوية ... وما الى ذلك .

ثالثا — اختيار الزمان المناسب :

كذلك يجب على الجمعيات العمومية ، فلا تلجأ الى ما تلجأ اليـه بعض الشركات المساهمة من تحديد زمان انعقاد الجمعية العمومية فى وقت يكون الأعضاء فيه عادة مشغولين بالعمل ، فلا يتمكن أكثرهم من حضور الاجتماع بل يجب على أعضاء مجلس الادارة أن يتخيروا الوقت الذى يناسب غالبية الأعضاء .

رابعا — التركيز بموعد الاجتماع ومكانه :

وذلك يقع على عاتق لجنة العضوية ، فيجب أن تبذل أقصى جهودها فى تذكير الأعضاء بموعد الاجتماع ومكانه ، فاذا كان للجمعية نشرات منتظمة خاصة بها ، فيجب على هذه اللجنة أن تتأكد من أن كل عـدد يصدر بين تاريخ ارسال الدعوة وموعد انعقاد الجمعية العمومية يكون محتويا على نص الدعوة وحث الأعضاء على حضـورها . ورأى أن تخصص كل جمعية لوحة تضعها فى مكان بارز منها ، فى نافذة المعروضات

بواجهة الجمعية • ثم تتعاون لجنة العضوية مع اللجنة التعليمية على تحريرها واخراجها فى أسلوب سهل وصورة جذابة وبذلك تكون هذه اللوحة من الوسائل التى تستعين بها اللجنتان فى تعريف الأعضاء بالتعاون وأهدافه ، فعندما يوجه أعضاء مجلس الادارة الدعوة للجمعية العمومية تهتم لجنة العضوية بنشر نصها فى هذه اللوحة وتقرن ذلك بعبارات توضح للأعضاء أهمية حضورهم الاجتماع ، ولا بأس فى هذه المناسبة السنوية أن توضع بجوار الخزانة لافتة تذكر الأعضاء بموعد انعقاد الجمعية ويحسن من المدير وغيره من الموظفين كذلك أن يخاطبوا بأنفسهم أعضاء الجمعية المترددين عليها ويرجونهم التكرم بحضور الاجتماع ويذكرونهم بموعده ومكانه •

ولا شك أنه مما ييسر على لجنة العضوية مهمتها ارسال مذكرة « تذكرة » للأعضاء قبل موعد انعقاد الجمعية • وفى انجلترا تقوم لجنة العضوية بتحرير قوائم بأسماء الأعضاء وعناوينهم وأرقام تليفوناتهم ، وتقسمها حسب الشوارع والأحياء ، ثم يتولى كل عضو من أعضائها مهمة الاتصال بعدد من الأعضاء القاطنين فى القسم الذى يعهد اليه متابعة الاتصال بالأعضاء القاطنين فيه وتذكيرهم وحثهم على حضور الاجتماع ، فان مثل هذه المتابعة وبخاصة فى اللحظة الأخيرة تأتى بأعظم النتائج فيما يتعلق بازدياد نسبة الحضور •

خامسا — ادارة الاجتماع بطريقة جيدة :

تهتم الجمعيات التعاونية فى انجلترا بضرورة تلقين القائمين على شئون الحركة التعاونية التعليمات والأساليب الاجرائية التى تتبع فى تنظيم وادارة الاجتماعات لأنها من الأسس اللازمة لحسن سير العمل وتنظيمه وصبغه بصبغة الجدية والانتاج •

ونحن نلاحظ أن معظم مناقشات الجمعيات وكثيرا من الهيئات التى يغلب عليها المستوى الثقافى المنخفض تتخذ دائما طابع الارتجال وعــدم النظام ، مما يتسبب عنه ضياع كثير من الوقت واحتدام المناقشة حول أمور تافهة أو شكلية دون الاهتمام بالأمور الحيوية الجوهرية ، وكثيرا ما ينتهى الاجتماع بصورة سريعة بعد أن يكون هذا الجدول غير المجدى قد أنهك الحاضرين وسئمو المناقشة فتصدر القرارات مشـــوبة بالنقص قليلة النضج ثم تقترع الغالبية عليها دون اقتناع •

لهذا ترى الحركة التعاونية فى بريطانيا أن من العوامل التى تساعد على التنظيم الجيد للاجتماع أدائه بطريقة منظمة تكفل له النجاح • فاذا كانت كافة الاستعدادات التى ذكرت قد روعيت ، فان نجاح الاجتمـــاع يتوقف مع ذلك الى حد كبير على الطريقة التى يدير بها رئيس الجلســـة هذا الاجتماع ، وهذه هى العناصر التى تقوم عليها الادارة الجيدة •

(أ) رئاسة الاجتماع :

فقد نص القانون النظامى النموذجى لبعض الجمعيات التعــاونية للاستهلاك على أن يرأس جلسات الجمعية العمومية رئيس مجلس الادارة أو نائبه عند غيابه أو أكبر أعضاء المجلس الحضرين سنا فى غيابهما •

ولا ترى كثيرا من الجمعيات فى كبر السن مبررا لرئاسة الجلسة ، بل تفضل فى حالة ما اذا شعر الرئيس الكثير فى السن بعدم تمكنه من ادارة الجلسة على الصورة التى تحقق لها النجاح أن يطلب من أعضاء الجمعية العمومية انتخاب من يرونه أصلح الموجودين من أعضاء مجلس الادارة لرئاسة الجلسة ، وبعد أن يشرف على عملية الانتخاب ، يعلن النتيجة ، ويدعو الرئيس المنتخب لرئاسة الجلسة •

وسبب الاهتمام بقدرة وكفاية من يرأس الجلسة ويتقن فن ادارتها، أن نجاح الاجتماع كما ذكرت سابقا يرجع الى مهارة الرئيس وقدرته فى قيادتها بحيث يسير وفقا لجدول الأعمال المعد وعلى رئيس الجلسة أن يضع نصب عينيه دائما أن رئاسته لاجتماع الجمعية العمومية لا تهـدف ادارتها بطريقة تحقق الموافقة على ما تقترحه الادارة ، بل عليه أن يعمل قدر استطاعته على اقناع الأعضاء بأن حضورهم كان مفيدا ومثمـرا للجمعية ، لأن الاجتماع كانت تسوده روح التعاون الحق وأنهم يقدمون خدمات عظيمة للجمعية بحضورهم اذ يساعدون الادارة فى التعرف على نواحى الضعف ويشتركون بصورة فعالة فى تقديم الاقتراحات البنـاءة التى تساعد فى رسم سياسات الجمعية وتوجيه نشاطها .

وأول القواعد التى يجب أن يراعيها رئيس الجلسة أن يتأكد من توافر العدد القانونى اللازم لصحة انعقاد الاجتماع .

(ب) مراعاة الحياد :

ومن القواعد التى يجب أن يلتزمها رئيس الجلسة الحياد التام ، فاذا كان يرغب فى الادلاء بوجهة نظره فى بعض المسائل ، فعليه أن يتنحى عن رئاسة الجلسة ويطلب من نائبه أو من أكبر الأعضاء سنا فى حالة تغيب نائبه ، رئاسة الجلسة مؤقتا حتى ينتهى الموضوع الذى يريد الاشتراك فى مناقشته .

ويجب على رئيس الجلسة أن يلخص بين آن وآخر وجهات النظر المختلفة وبخاصة قبيل الاجتماع ، وأن يستعين بملاحظى التصويت ومن يرى الاستعانة بهم فى تنظيم عملية الاقتراع بصورة تحفظ نظام الاجتماع وتضمن الاستمرار فى جدول الأعمال ، كما يجب عليه أن يعطى الأعضاء حق الكلام فى المواضيع التى تطرح للمناقشة ويطالبهم بالتركيز والتزام

الوقت المحدد لهم حتى لا تطول المناقشـــات ويتسرب الملل فى نفوس الأعضاء •

(ج) صحة صدور القرارات :

ويجب على رئيس الجلسة أن يراعى فى القرارات التى تصـــدرها الجمعية العمومية ضرورة أن يتوفر فيها موافقة الأغلبية اللازمة لصحتها ، ولكن اذا كانت القرارات فى الجمعية العمومية السنوية والجمعية السنوية العادية تصدر بأغلبية أصوات الحاضرين ، فكيف تصدر القرارات اذا ما تساوت الأصوات ؟

يرى بعض التعاونيين أنه اذا تساوت الأصوات اعتبر الأمر المعروض مرفوضا أما البعض الآخر فيرى أنه فى حالة تساوى الأصـــوات يرجح الرأى الذى ينضم اليه رئيس الجلسة •

وتفضل بعض الجمعيات فى مثل هذه الحالة أن تعطى لأحد المؤيدين فرصة الادلاء برأيه ، ولأحد المعارضين مثل هـــذه الفرصة ، ثم يطرح الأمر ثانية للتصويت ، فاذا تساوت الأصوات يرجح الرأى الذى ينضم اليه رئيس الجلسة • وقد يرى البعض أن الأخذ بقاعدة ترجيح الجانب الذى يميل اليه رئيس الجلسة يعتبر استثناء من مبدأ ديمقراطية الادارة ، ولكن يرد عليه بأن هذه القاعدة مشهورة ، ومعمول بها فى الحـــركة التعاونية فى معظم الدول هذا الى الترجيح فى مثل هذه الحالة لا يعتبر نوعا من التمييز ، بل هو تقدير لرأى الرئيس ، وهـــو الشخص الذى أعطاه الأعضاء ثقتهم ، واعتبر بحكم رئاسته للجمعية أقدر من غيره على على معرفة الصالح العام •

ولاشك أن هناك فرقا كبيرا بين التمييز والتقدير •

وقد يحدث أن يمتنع بعض المساهمين الحاضرين عن الاشتراك فى التصويت فكيف تحتسب الأغلبية اللازمة لصحة قرارات الجمعية العمومية ؟

اختلفت الآراء فى هذا الموضوع ، فمن قائل ان العبرة بأغلبية الأصوات التى اشتركت فى التصويت ، ومن ثم لا تدخل فى حساب الأصوات التى امتنع أصحابها عن الادلاء بها ، لأنهم بهذا قد فوضوا الرأى الى غالبية المساهمين الذين أدلوا بأصواتهم •

ومن قائل ان من حضر من المساهمين فى الجمعية العمومية ثم امتنع عن التصويت يكون قد اتخذ موقفا معينا ، وهو عدم الموافقة على الأمر المعروض ولا تهم الكيفية التى صاغ بها عدم الموافقة ، آكانت فى صورة رفض صريح أو مجرد امتناع عن التصويت •

والمعتقد أن الامتناع عن التصويت لا يتأتى فى الغالب الا من جانب أقلية لا تريد الموافقة التامة ، أو الرفض البات ، لاعتبارات تراها وترى فى التصريح بها ما يسبب لها الحرج وما اليه من الظروف والملابسات الخاصة وقد يمتنع بعض الأعضاء عن التصويتلمجرد أنهم يرفضون ادخال تعديل على الاقتراح أو لأنهم يرفضون جزءا من الاقتراح ، وعلى ذلك فليس من الصواب القطع أن هؤلاء الممتنعين قد فوضوا الرأى لأغلبية أصوات المساهمين الذين أدلوا بأصواتهم ومن ثم يعتبرون مؤيدين للاقتراح •

كذلك لا يوافق الكثيرين على أن الامتناع عن التصويت يعتبر رفضا للاقتراح •

والأرجح فى مثل هذه الحالة أن يقاس نسبة عدد الأصوات الموافقة أو الرافضة الى مجموع عدد الأصوات التى حضرت الاجتماع ، ويعتبر الممتنع عن التصويت حاضرا للاجتماع ، لأنه بالفعل دون فى محاضر جلسات الجمعية حاضرا •

أما اذا كانت القرارات صادرة من جمعية عمومية استثنائية ، فيجب على رئيس الجلسة أن يتأكد من أن هذه القرارات قد حازت موافقة العدد الذى نص عليه القانون النظامى للجمعية •

ويجب على رئيس الجلسة كذلك أن يتأكد من أن المناقشة التى دارت فى جلسة الجمعية العمومية والقرارات التى اتخذتها قد دونت فى دفتر محاضر جلسات الجمعية العمومية ، ثم يوقع على المحضر هو والسكرتير وأحد ملاحظى التصويت على الأقل • ويجب أن يذكر فى محضر الجلسة أسماء أعضاء الجمعية الحاضرين والرئيس والسكرتير وملاحظى التصويت والقرارات الصادرة وعدد الأصوات التى حازتها • كما ويجب أن تبلغ صور محاضر جلسات الجمعية العمومية الى الجهات المختصة •

٢ — اغراء الأعضاء بحضور الاجتماعات

سبق أن أوضحت أن التعاون يعطى أهمية كبيرة للعضو باعتباره قوام الحركة ولهذا يبذل التعاونيون جهودهم لاغراء الأعضاء بحضور اجتماعات الجمعية العمومية لممارسة حقهم فى التوجيه والاشراف والرقابة فان ذلك يساعد كثيرا على أن يتعرف الأعضاء بعضهم على بعض وتنشأ بينهم روابط اجتماعية تساعد على تضافر الجهود للقيام بمختلف أوجه النشاط الاجتماعى والثقافى للجمعية •

ويمكن اغراء الأعضاء بحضور اجتماعات الجمعية اعمومية اذا ما توافرت مع التنظيم الجيد للاجتماعات العوامل الآتية :

أولا — ادخال شيء من البهجة على الاجتماع :

ومن المفضل أن تحاول الجمعيات التعاونية ادخال شيء من البهجة فى اجتمـاعات الجمعية حتى لا يقتصر الأمر على نظر المواضـيع المالية الجافة ، فتدعو مثلا أحد المتكلمين البارزين والمحببين الى الجمهور الى الكلام فى نهاية الاجتماع ، ولا بأس من تقديم بعض البرامج الترويحية عقب الانتهاء من جدول الأعمال وتقديم بعض المرطبات ان أمكن ذلك .

ثانيا — توزيع بعض الهدايا :

وتحبذ الحركة لو استطاعت الجمعيات التعاونية أن تلجأ الى ما لجأت اليه زميلاتها فى السويد لادخال البهجة والسرور فى نفوس الأعضاء ، اذ تلجأ الجمعيات هناك فى هذه المناسبة الى توزيع بعض الهـدايا التى تنفع ربات البيوت ، فتقوم مثلا بتوزيع « الترمومترات »(١) تلزم لهن لمعرفة درجة الحرارة اللازمة لنضج الأطعمة ، الى غير ذلك من الهدايا النافعة .. فان مثل هذه الأشياء البسيطة لها تأثير محبب فى اقبال الأعضاء على حضور الاجتماعات .

ويروى « بول جرير » أن من المشـاكل التى تعانيها الجمعيـات التعـاونية فى بريطانيا قلة عدد الذين يحضرون اجتماعات الجمعيـات العمومية ويستطرد قائلا ان هذا غير موجود فى السويد فمثـلا يحيط

---

(١) Co-operative, The British Achievement By : Paul Greer. Harber and Brothers Publishers New York 1955.

بمدينة استكهلم ١٢٠ حيا يبلغ عدد من يحضرون اجتمـاعات الجمعية العمومية ٢٥٠٠٠ وفى العادة يعرض فيلم أو مسرحية أو حفلة موسيقية بالاضافةالى جدول الأعمال ــ هذا فضلا عن توزيع بعض الهدايا النافعة •

العضوية الواعية قوام الحركة التعاونية :

بينا أن الحركة التعاونية فى بريطانيا تهتم اهتماما كبيرا بالأعضاء ، وذلك لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون قوام الحركة التعاونية ، فان أعضاء الجمعيات اذا فهموا رسالتها حق الفهم ، وعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذى يسير أمورها ، وأنها ملك لهم جميعا ، يستطيعون بتضامنهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدما الى النجاح ، فاذا واجهت الجمعية بعض المتاعب أو الصعاب • لم ينفضوا عنها ، ولم يقصروا تعاملهم على جانب معين من السلع كما هو الحال عنـدنا وانما يعملون متضامنين فى سبيل تذليل هذه المتاعب وتلك الصعاب •

ونظرا لأن تطبيق مبـدأ الباب المفتوح للعضوية يسمح لكل من تتوفر فيه شروط العضوية أن ينضم الى الجمعية ، كما يسمح له أيضا بحق الانسحاب منها ، فان هذا يعنى أن رأس المال فى الجمعياتالتعاونية يزيد وينقص تبعا لزيادة الأعضاء فيها ونقصهم ، أو بمعنى آخر تبعالزيادة الأسهم ونقصها •

وتعتبر العضوية فى الجمعيات التعاونية عنصرا فى التمويل أيضـا على جانب كبير من الأهمية ، وذلك من حيث أنهم المورد الأول الذى يمد الجمعيات بالمال عن طريق الاكتتاب فى أسهم رأس مالها ، ولهذا تواجه الحركة التعاونية الاستهلاكية اهتمامها للبحوث والدراسات التى تزيدها معرفة بأعضائها ودخولهم وقدراتهم الشرائية لكى تتمكن على ضوء هذه

الدراسة من انتهاج أفضل الوسائل لخدمتهم فى حدود تلك القــدرات ورسم سياستها التوسعية على قدر استعداد هؤلاء الأعضاء للمساهمة فى التمويل .

من أجل ذلك تعدد الحركة التعاونية فى بريطانيا أنواع الأسهم التى يسمح للأعضاء بالاكتتاب فيها ، بحيث توجد منها أنواع يســهل على الأعضاء استرداد قيمتها عندما تلجئهم الظروف الى ذلك .

وقد سلكت الجمعيات التعاونية خطة صادفها التــوفيق فى زيادة اكتتاب الأعضاء فى أسهمها وهى تقسيم أسهم رأس المال الى نوعين :

النوع الأول : يسمى الأسهم القابلة للتداول Transferable Shares

النوع الثانى : يسمى الأسهم الخاضعة للاسترداد
Withbrauable Shares

أما النوع الأول وهو الأسهم القابلة المتداول فانه يخول لصاحبه أن يقوم بتحويل هذه الأسهم الى أى شخص آخر طبقا لما تنص عليــه القوانين النظامية للجمعيات .

وأما النوع الآخر وهو الأسهم الخاضعة للاسترداد فيخول للعضو الحق فى أن يطلب رد قيمة أسهمه من الجمعية على أن يخطرها برغبته فى ذلك خلال مدة أو مهلة حددتها القوانين النظامية .

وفيما يلى جدول رقم (٢٣) يوضح مدى مساهمة أعضاء الجمعيات التعاونية فى انجلترا فى كلا هذين النوعين من الأسهم :

جدول رقم (٢٣)

السنة(١)	أسهم قابلة للتداول	أسهم خاضعة للتداول	المجموع
١٩٢٣	١ر٨٣٠ر٠٠٨	٧٣ر٥٣١ر٥٣٥	٧٥ر٣٦١ر٥٤٣
١٩٢٧	١ر٢٨٤ر٥١٨	٩٠ر٩٩٦ر٤٨٥	٦٢ر٢٨١ر٠٠٣
١٩٥٠	١ر١٠٧ر٨٢٦	٢٣٠ر٦٠٠ر٩٩٥	٢٣١ر٧٠٨ر٨٢١
١٩٥١	١ر٠٢١ر٥٠٧	٢٢٢ر٣٨٨ر٥٢١	٢٢٣ر٤١٠ر٠٢٨
١٩٥٢	١ر٠٤٣ر٥٣٣	٢٢٤ر٢٩٥ر٢٦٩	٢٢٥ر٣٣٨ر٨٠٢
١٩٥٣	١ر٠٨٨ر٤٢٣	٢٢٧ر٤٣٧ر٩٧١	٢٢٨ر٥٢٦ر٣٩٤
١٩٥٤	٩٣٠ر٦٥٧	٢٣٢ر٣٩١ر٣٠٦	٢٣٣ر٣٢١ر٩٦٣

(١) أرقام عامى ٢٣ و ٥٧ مأخوذة عن كتاب

Handbook for Members of Cooperative Committees By : F. Hall 1931.

أما أرقام الأعوام الأخرى فمأخوذة من النشرات السنوية

A Review of Co-operative Statistics.

The Co-operative Union Limited. Manchester.

ويتبين من هـذا الجدول أنه عندما كانت قيمـة الأسهم القابلة للتداول ١٫٨٣٠٫٠٠٨ فى عام ١٩٢٣ . نراها قد انخفضت وأصبحت ٦٣٠٫٦٥٧ ج عام ١٩٥٤ ، أى أنها انخفضت الى ما يقرب من النصف . أما الأسهم الخاضعة للاسترداد ، فبينما قيمتها عام ١٩٣٣ : ٧٣٫٥٣١٫٥٣٥ من الجنيه الانجليزى . نراها أصبحت عام ١٩٥٤ : ٢٣٢٫٣٩١٫٣٠٦ من الجنيه الانجليزى . أى أنها زادت الى أكثر من ثلاثة أضعافها ، ومعنى هذا أن الأعضاء يرغبون فى الأسهم الخاضعة لسترداد . ويقبلون عليها أكثر من النوع الآخر من الأسهم . ومن الواضح أن سبب ذلك هو اليسر الذى يجده الشخص حين يرغب فى استرداد قيمة أسهمه ، فانه فى هذه الطريقة لا يكلف بأن ينتظر حتى يجد مشترين لهذه الأسهم .

ويرى بعض التعاونيين أن الأسهم القابلة للتداول تعتبر ضرورية للجمعية ، ويعلل ذلك بأن قيمة هذه الأسهم ستتمثل فى أصول غير قابلة للتحويل الى نقود بسرعة ، ولهذا تنص القوانين النظامية للجمعية التعاونية للاستهلاك فى انجلترا على أنه يجب على العضـو أن يكون حائزا على عدد[1] معين من الأسهم من النوع القابل للتداول ، وأى عدد آخر من الأسهم الخاضعة للاسترداد ، وبذلك يكون لدى الجمعية من الأسهم

---

(١) تنص كثير من الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى انجلترا على أن لايقل ما يكتب به العضو فى اسهم رأس مال الجمعية عن اربعة أسهم من النـوع القابل للتداول على أن لا يقل قيمة ما يدفعه فى كل سهم عند الاكتتاب عن شلن واحد من قيمة السهم التى تبلغ خمسة من قيمة السهم التى تبلغ خمسة شلنات — ويمكن تغطية هذه الأسهم من عائد معاملات العضو . يرجع الى ص ٤١ من

Rules of The Dunfermline Co-operative Society Litmited.
Registered Office. 25 Randolph Street, Dunfermline.

نواة غير خاضعة للاسترداد ، فلا تلزم برد قيمتها الا فى حدود القواعد التى تقررها قوانينها النظامية .

رد قيمة الأسهم :

وتحتاط الجمعيات التعاونية فى انجلترا لمواجهة احتمال زيادة رأس المال عن حاجتها فقد يترتب على ذلك اهمال استثمار جزء منه . أو استثماره فى عمليات أو أوجه نشاط لا تدر ربحا كافيا ، ولهذا تحتفظ لنفسها بحق رد هذا الجزء الزائد الى الأعضاء لكى يستثمره بالطريقة التى يرون فيها مصلحتهم ، وتشترط القوانين النظامية لذلك عدة شروط تنطبق على كلا النوعين من الأسهم : القابل للتداول منها والخاضع للاسترداد ، فقد نص القانون النظامى النموذجى الذى وضعه الاتحاد التعاونى البريطانى على أن لأعضاء مجلس الادارة الحق فى رد رؤوس الأموال التى تحت أيديهم اذا لم يوجد أمامهم مجال لاستثمارها استثمارا مربحا ، وأن ذلك يكون بناء على موافقة الجمعية العمومية ، طبقا لما يلى(١) .

١ ــ رد المبالغ التى دفعها العضو على ذمة الاكتتاب فى أسهم رأس المال والأسهم التى كان يتعين عليه تغطية قيمتها فى خلال مدة معينة قررتها الجمعية العمومية ، ثم لم يتمكن العضو من أداء قيمتها فى خلال هذه المدة المقررة .

٢ ــ البدء برد قيمة جزء من أسهم المساهمين الذين يمتلكون من

---

(١) Rule No. 38 of The Model Rules Issued, By : The Co-operative Union.

الأسهم أكثر مما يمتلك غيرهم ، ثم بمن يليهم ••• وهكذا • على ألا تقل قيمة المبالغ التى تدفع اليهم عما دفعوه ثمنا لهذه الأسهم •

أما اذا كان رد قيمة الأسهم بناء على طلب العضو فقد نصت المـادة رقم ٣٤ من القانون النموذجى الانجليزى على أنه فى حالة رد قيمة الأسهم القابلة للتداول فانه يتعين على أعضاء مجلس الادارة أن يردوا قيمة هذه الأسهم طبقا لما يظهره الحساب الختامى المصدق عليه من الجمعية العمومية للفترة التى تقدم خلالها العضو بطلب الرد ، وبعد خصم كل ما عليه من التزامات للجمعية • ويجب ألا تزيد المبالغ التى تدفع للعضو عن قيمة ما دفعه ثمنا لهذه الأسهم •

كما خول هذا القانون النظامى النموذجى للجمعيات حـق ارجاء دفع قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد ، اذا كانت الظروف المحيطة بهـا تدعو الى ذلك ، فقد قيد حق استرداد قيمة الأسهم الخاضعة(١) للاسترداد ببعض القيود ، فأتاح للجمعية أن ترجىء تنفيذه بواسطة قرار يصدر من مجلس الادارة ، ولم يحدد مدة الارجاء بل وكلها الى الجمعية لترى هل يكون لفترة محددة أو غير محددة ، ثم أوجب فى جميع الأحوال ضرورة مصادقة الجمعية العمومية وموافقتها على هذا القرار فى أول انعقاد لها سواء كان عاديا ، أو استثنائيا • فاذا لم تصادق عليه الجمعية العمومية بطل العمل به ، ويمتد أثر هذا الارجاء فيشمل جميع الأسهم الخاضعة للاسترداد والأسهم الى كان لأصحابها حق مجلس الادارة بارجاء الدفع

واذا حددت فترة معينة يرجأ خلالها تنفيذ حق استرداد قيمة الأسهم

---

(١) Rule No. 55 of The Model Rules Clause I, Issued By : The Co-operative Union.

الخاضعة للاسترداد فان ذلك لا يمنع أعضاء مجلس الادارة أن يمدها بين حين وآخر عن طريق قرار أو قرارات يصدرها المجلس وتصادق عليها الجمعية العمومية • ولا يسمح للعضو خلال فترة الارجاء بسحب قيمة أسهمه الخاضعة للاسترداد •

مزايا الأسهم بنوعيها :

على ضوء ما تقدم نرى من الناحية العملية أن مجلس الادارة يستطيع رد قيمة الأسهم القابلة للتداول وكما يستطيع ارجاء دفع قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد ، ولكن يجب أن يلاحظ أن ارجاء دفع قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد ليس أمرا عاديا ، وانما هو حدث خطير لا يبرره ولا يفسره الا وجود أزمة فى الجمعية يقتضيها اتخاذ قرار بارجاء الدفع حتى يمكنها اجتياز هذه الأزمة . ومعنى هذا بعبارة أخرى أن الجمعية فى مثل هذه الظروف والأحوال ، تكون فى حاجة ماسة الى قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد ، وأن قيمة هذه الأسهم أصبحت عندنا تعادل قيمة الأسهم القابلة للتداول ، ومن أجل هذا يفضل بعض التعاونيين الأسهم القابلة للتداول نظرا لثباتها ، ولكن العضو الذى يرغب فى استثمار أمواله يفضل — دون شك — الأسهم الخاضعة للاسترداد ، ولا يجد فيها القيود التى تخضع لها الأسهم القابلة للتداول ، وهذا مما يحفزه الى الاقبال على زيادة مشترياته منها كلما أتيحت له الفرصة ، لأنه يشعر بالاطمئنان الى سهولة استرداد قيمتها اذا ألجأته الظرف الخاصة به واحتاج الى نقود ، والواقع أن هذه مسألة نفسية تعود به الى قلق الأفراد واطمئنانهم على مصائر رؤوس أموالهم ، فاذا أحسوا القلق اندفعوا الى

Handbook for Members of Co-operative Committees.
F. Hall, The Co-operative Union. 1931, P. 64.

تحريرها أو استردادها مما سبق استثمارها فيه واذا اطمأنوا الى سهولة الحصول على رؤوس أموالهم فى أى وقت يشاؤون ، لم يجد أحد منهم الرغبة الملحة العاجلة التى تدفعه الى سحب أمواله ، فيتركها ولا يفكر فى سحبها حتى يشعر بضرورة ملحة تدعو الى ذلك .

والمشاهد أن الاندفاع نحو سحب الأموال لا يكون فى الغالب وليد رغبة حقيقية فى مجرد الحصول على المال ، ولكنه يكون نتيجة الهواجس والوساوس والظنون التى تنتاب بعض الأعضاء وتثير فيهم القلق وعدم الاطمئنان الى سهولة الحصول على أموالهم(١) كلما أرادوا ، فاذا وقعت هذه الظروف والأحوال وتمكنت الجمعية من التغلب عليها ، قوى فى نفوس الأعضاء الاستعداد والاقبال على زيادة قيمة استثماراتهم فى الجمعية عن طريق شراء هذا النوع من الأسهم الخاضعة للاسترداد يجد فى النفوس قوة أكثر من الاكتتاب فى الأسهم القابلة للتداول .

مهلة دفع قيمة الأسهم الخاضعة للاسترداد :

قد يتبادر الى الأذهان أن الأسهم الخاضعة للاسترداد تعنى أنه يمكن الحصول على قيمتها فى اللحظة التى يرغب العضو فى استرادقيمتها ولكن هذا — كما أشرنا — خطأ يجب ملاحظته فان الجمعية لا تحتفظ فى

---

(١) يرى الأستاذ ينى نوار انه عندما كان بانجلترا رويت له قصة مؤداها ان احد مديرى البنوك فى انجلترا عندما اقبل المدعون على سحب ودائعهم بسبب اشاعة عن ضعف المركز المالى للبنك لجأ الى كتابة لوحة بخط كبير انه « لتسهيل عملية سحب الودائع قررت الادارة بقاء البنك مفتوحا طول اليوم » وعلق هذه اللوحة فى مكان ظاهر أمام العملاء وما أن دخل الى مكتبه حتى انقلب سيل العملاء من سحب ودائعهم الى ارجاعها لخزينة البنك لأنهم راوا فى ذلك الاعلان مدى ثقة البنك بقوة مركزه المالى .
كتاب الميزانيات (الأستاذ ينى نوار) ص ٥١ .
الناشر ...مكتبة الأنجلو عام ١٩٥٣ .

خزائنها بكل أموال الأعضاء وانما تحتفظ بقدر معين يعينها على مواجهة الطوارىء والحاجات العاجلة • فاذا طلب عدد من كبار المســاهمين فى الجمعية قيم أسهمهم كاملة على الفور ، وجدت الجمعية نفسها أمام صعاب تعترضها فى تلبية هذه الطلبات ، وقد تحول هذه الصعاب دون تحقيق معظم هذه الرغبات ، ولهذا عمدت معظم الجمعيــات فى انجلترا الى أن تنص فى قوانينها النظامية على ضرورة اخطار الجمعية برغبة العضو فى سحب أمواله قبل الموعد المحدد بفترة معينة • فقد نص القانون النظامى النموذجى للجمعيات التعاونية فى بريطانيا على أنه اذا كان المبــلغ الذى سيسحبه العضو فى حدود جنيهين فيجب عليه أن يخطر الجمعية بأسبوع قبل موعــد السحب • أما اذا كان المبلغ يتراوح بين جنيهين وخمســة جنيهات ، فيجب اخطار الجمعية قبل موعد السحب بأسبوعين فاذا كان يتراوح بين خمسة وعشرة جنيهات ، وجب اخطار الجمعية قبل هذا الموعد بثلاثة أسابيع ، ثم تزيد المهلة أسبوعا عن كل خمسة جنيهات اضــافية وكسورها[1] •

---

(١) تلجأ كثير من الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى انجلترا الى أن تضمن قوانينها النظامية بنودا تنص على مهل للدفع تراها الجمعيات مناســبة لظروفها . وعلى سبيل المثال تنص احدى الجمعيات باســكتلندا على أن تكون مهلة الدفع طبقا لما يلى :

Members may withdraw their shares according to the following Scale of notice :

For £ 4 and under 4 weeks
For £ 6 and under 5 weeks
For £ 8 and under 7 weeks
For £ 10 and under 7 weeks
For £ 12 and under 8 weeks
And so on at the same rate.

Rule No. 11 of the Dunfermline Co-operative Society Limited Edinburgh, England.

هذه المهلة تهيىء للجمعية الوقت الذى تدبر فيه الوسائل للحصول على ما يلزمها من نقود سواء عن طريق بنك أو عن طريق تحويل بعض أصولها المستثمرة القابلة للتحويل الى نقود .

هذا من الناحية القانونية ، أما من الناحية العملية فكثيرا ما يحدث أن يجد العضو نفسه أمام حاجة ملحة الى نقود ، فيحصل على ما يلزمه منها فى مدة لا تقل عن المدة المقررة فى القانون النظامى بل انه فى بعض الأحيان يستطيع أن يحصل على ما يلزمه دون أى اخطار سابق[١] .

ومعنى هـذا أن تصريف أمور الجمعيات ليس مرده الى حرفيـة القوانين النظامية ونصوصها ولكن ظروف الجمعيات هى التى تحكمها وتنظمها وتميل بها الى تغليب جانب التيسير على العضو اذا لم يكن فى ذلك تعسير عليها ، وهذا يتفق مع روح التعاون وأهدافه .

والحق أن التعاونيين فى انجلترا مع أنهم ضمنوا قوانينهم النظامية القواعد التى ذكرناها قد يسروا على القائمين بادارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك مهمة استثمار أموالها طبقا لما تقتضى به الاصول العلمية فى استثمار الأموال فان مجلس ادارة الجمعية فى تقرير رد جزء من أموالها وما قد يكون زائدا عن حاجتها بموافقة الجمعية العمومية ، يساعد على عدم تعطيل الأموال فى الجمعية دون استثمار ، وفى نفس الوقت لا يحمل الجمعية عبء دفع الفوائد عن هذه الأموال دون مبرر ، كما أن الطريقة التى تتبعها الجمعيات التعاونية فى رد الأموال الزائدة تعتبر من أعدل

---

(١) E. Hall Handbook for members of Co-operative Committe Manchester : The Co-operative Union Limited. 1931, P. 66.

الطرق التى تتلاءم مع طبيعة الاشتراكية التعاونية فان هـذه الجمعيات تبدأ برد الأموال الى الذين يمتلكون أكبر جزء من الأسهم ، ثم الى من يليهم وهكذا . وبذلك لا يتأثر ذوو الدخل المحدود من أمثال هـذه القرارات التى تتخذها الجمعيات ، هـذا فضلا عن أن كبار المساهمين كثيرا ما تكون لديهم القدرة على استثمار الأموال التى ترد اليهم فى وجه من أوجه الاستثمار الأخرى ، أما ذوو الدخل المحدد من الأعضاء فلا يتيسر لهم ما يتيسر لهؤلاء . كما أن حق مجلس الادارة فى ارجاء استرداد قيمة الأسهم بشرط موافقة الجمعية العمومية يعتبر من الحلول العـادلة التى تعين الادارة على اجتياز بعض الأزمات العارضـة . وتمكنها من السير فى طريقها . والتغلب على ما يقابلها من صعاب ولا شك أن الروح التعاونى الحق يتطلب من الأعضاء أن يقفوا بجوار جمعيتهم فى مثل هذه الفترات .

الودائع :

يسمح القانون النظامى للجمعيات التعاونية فى انجلترا بقبـول الايداعات وذلك نظرا لأن هذه الودائع تعتبر مصدرا من مصادر التمويل للجمعيات وهى الى ذلك بالنسبة للأعضاء وسيلة من وسائل ارتباطهم بجمعياتهم وزيادة اهتمامهم بها . لذلك لا تدخر الجمعيات التعاونية فى بريطانيا وسعا فى العمل على جذب أعضائها لايداع مدخراتهم بها ، وقد تمكنت عن طريق الأسلوب العملى فى التطبيق أن تولد فى نفوس الأعضاء عامل الثقة بها ، فان هذا العامل هو الذى يجعلهم يقبلون عن طيب خاطر

Industrial and ProvidentSocieties Act, 1893 and te «achievement» Act. 1913, F. Hall.

ايداع مدخراتهم بها ، وبخاصة أن الذين يغذون هذه المدخرات هم صغار المدخرين .

وطبقا للقانون المنظم للجمعيات فى بريطانيا يمكنها قبول ايداعات(١) لا تزيد عن عشر شلنات فى كل مدة ، بحيث لايزيد مجموع ايداعات الواحد عن عشرين جنيها(٢) ، فاذا انتهت الجمعية الى التصفية كان أول ما ترده من الأموال لمستحقيها هو أموال المودعين والمقرضين كاملة غير منقوصة ، ويطلق على هذه الأبواب التى تفتحها الجمعيات لقبول هذه الايداعات اسم « بنوك لصغار المدخرين Banks for small sevings وكثيرا ما تكون هذه الايداعات قابلة للسحب بعد اخطار الجمعية بيومين .. وقبل ميعاد سحبها .

وللجمعيات أن تقبل ودائع لفترة محددة Deposits with fixed term بل انها تفضل مثل هذا النوع من الايداع ، لأنه يمنحها فترة معينة تمكنها من أن تستثمر قيمة هذه الايداعات فى أوجه نشاطها المختلفة ، وهى مطمئنة الى أنها لن تسحب فى فترات غير مناسبة ، لأن الجمعيات فى مثل هذه الأحوال تراعى جيدا مواعيد الوفاء .

وهكذا يتبين مما سبق من الحديث عن التمويل أن الجمعيات بالاضافة الى محاولتها تحقيق الاكتفاء الذاتى من التمويل ، فانها تلجأ الى المصادر الخارجية لتمدها بالمال الكافى الذى يزيد من رأس مالها العامل ، ويساعد على دوران أموالها حتى يتيسر لها أن ترفع مستوى خدماتها بالقدر الذى يمكنها من أن تحتفظ بولاء أعضائها ، والصمود

أمام تيار منافسة المنشآت المماثلة ، ومن بين مصادر التمويل التى تعتمد عليها الحركة التعاونية فى بريطانيا الودائع .

ولنأخذ لذلك مثلا لودائع الجمعيات التعاونية فى انجلترا ، فان متوسط قيمة ما يكتتب به العضو فى رأس المال بلغ(١) ٢٣ر٩٠ جنيه عام ١٩٤٩ و ٢١ر٦٧ جنيه عام ١٩٥٠ و ٢٠ر٤٤ جنيه عام ١٩٥١ و ٢٠ر٣٣ جنيه عام ١٩٥٢ و ٢٠ر٣٤ جنيه عام ١٩٥٣ و ٢٠ر٣١ جنيه عام ١٩٥٤ ، ومع ذلك نجد أن هذه الجمعيات اعتمدت اعتمادا كبيرا على المصادر الأخرى للتمويل . وهذا الجدول يوضح مدى هذا الاعتماد (أنظر جدول رقم ٢٤) .

---

(١) A Review of Co-operative Statistics for the Years Included Co-operative Union, Manchester.

جدول رقم (٢٤)

السنة	أسهم قابلة للتداول	أسهم خاضعة للاسترداد	(١) قروض وفوائد	(٢) مدخرات صغيرة	(٣) احتياطات مختلفة	المجموع
	حـ.ك	حـ.ك	حـ.ك	حـ.ك	حـ.ك	حـ.ك
١٩٥٠	١ر١٠٧ر٨٢٦	٢٣٠ر٦٠٠ر٢٩٥	٦٤ر٢٣٠ر٥٥٤	٥ر٣٥٢ر٠٢٤	٢٩ر٠٢٩ر٢٢١	٣٣٠ر٦٢٢ر٨٤٢
١٩٥١	١ر٠٢١ر٥٠٧	٢٢٢ر٣٨٨ر٥٢١	٦٣ر٨٨٠ر٠١٤	٥ر٦٥٤ر٢٤٦	٣٣ر١٦١ر٤٠٣	٣٢٥ر٨٠٣ر٤٦٩
١٩٥٢	١ر٠٤٣ر١٣١	٢٢٤ر٢٩٥ر٢٦٩	٥٩ر٢٢٦ر٤٥٧	٥ر٧٤٠ر٤٢١	٣٣ر٠٣٩ر٨٧١	٣٢٣ر٥٧٦ر١٤٩
١٩٥٣	١ر٠٨٨ر٤٢٣	٢٢٧ر٤٣٧ر٩٧١	٥٤ر٥٥٣ر٩٩١	٦٤٦٨ر٣٧٥	٣٥ر٠١٧ر٧١٥	٣٢٤ر٥٦٦ر٤٧٥
١٩٥٤	٩٣٠ر٦٥٧ر	٢٣٢ر٣٩١ر٣٠٦	٥١ر٧٤٨ر٤٦٢	٧ر٠١٦ر٤٠٦	٣٧ر٣١٦ر٩٧٤	٣٢٩ر٤٠٣ر٨٠٥

ويتبين من الجدول السابق مدى المدة التى تحظى بها جمعيات التجزئة فى انجلترا ، فهى تستطيع أن تحصل على كافة احتياجاتها من الأموال اللازمة لها ، سواء من مصادر التمويل الداخلية أو الخارجية • وهذا مما ساعدها على أن تحقق نجاحا كبيرا نتيجة لاقبال الأعضاء وصغار المدخرين على استثمار أموالهم فيها •

كما ويرجع نجاح الجمعيات التعاونية فى بريطانيا أساسا الى أنها لا تتخذ اجراءات تكوين الجمعية الا اذا تبين لها من الدراسات أن هناك ضرورة دائمة لاقامة الجمعية فى المنطقة ، وأن الظروف المحلية تساعد على نجاح الجمعية كذلك الاطمئنان الى توافر رأس المال اللازم لتحقيق أهداف الجمعية ، فانه مما لاشك فيه أن رأس المال يعتبر عاملا فعالا فى قدرة الجمعية على توفير مختلف أنواع السلع والخدمات لجمهور المستهلكين ، وهذا يساعد على توافر جودة الصنف والخدمة الحسنة والادارة الرشيدة على أن يقبل المستهلكون على الشراء من الجمعية الأمر الذى يؤدى الى ازدياد حجم معاملاتها واضطراد نموه •

كذلك تقوم بدراسات عديدة تستهدف التعريف على امكان حصول الجمعية على الادارة الرشيدة فى حدود قدرة الجمعية المالية والحصول على الموظفين ذوى الخبرة والدراية من أهل المنطقة ، اذ لابد من توافر مثل هذه الامكانيات فى عالم تسوده المنافسة ، ويتفوق فيه من يكون أكثر وأقوى فى الكفاية الادارية والفنية التى تحقق أكبر قدر من الوفورات ، وأكبر رقم من المبيعات •

وحتى نلقى ضوءا على ماتتبعه الجمعيات التعاونية فى بريطانيا نسوق فيما يلى بعض الأبحاث والدراسات التى تقوم بها هذه الجمعيات قبل اتخاذ الاجراءات اللازمة نحو التنفيذ أو السير فى تكوين الجمعية :

(أ) خصائص المجتمع Community Characteristics :

١ — هل المجتمع الذى ستقام فيه الجمعية مجتمع مستقر ثابت ، أم أنه مجتمع سريع التغيير ؟

٢ — ما هو عدد العمال والموظفين الذين يعتمدون فى كسب رزقهم ومعاشهم على الصناعات التى توجد بالمنطقة ، وما هو التأثير المحتمل على الحالة المالية للجمعية اذا حدث وفشل أحد هذه المشروعات الصناعية ؟

٣ — هل يعتبر النشاط التجارى والصناعى بالمجتمع مرض بوجه عام ؟

٤ — ما مدى استقرار التوظف ؟ واذا كانت نسبة دوران العمل مرتفعة فما هى أسبابها ؟

٥ — هل يشارك سكان المنطقة فى أوجه النشاط المختلفة فى المجتمع الذى يقطنون فيه ؟

٦ — مدى توافر الكفايات القادرة على تحمل أعباء الوظائف وتوجيه سير الجمعية .

(ب) المنشاة التجارية المنافسة Local Competition

١ — ما هو عدد المنشآت ذات النشاط المماثل فى المنطقة . وما هى أنواعها وما هو حجم نشاطها التقريبى ؟

٢ — اذا كان من بين هذه المنشآت من لا يرضى عنه أفراد المنطقة.. فما هى أسباب عدم الرضا ؟

٣ — ما هى الوسائل المحتملة التى يمكن عن طريقها التفوق على المنشآت المنافسة ؟

٤ — ما هى درجة المنافسة المتوقع أن تقابل بها الجمعية ؟ هل ستكون هذه المنافسة قوية ، أو ضعيفة •• وهل يتوقع أن تلجأ هذه المنشآت الى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط الجمعية ؟

٥ — اذا كانت هنـاك مشروعات قد فشلت فما هى أسباب هـذا الفشل ؟

(ح) عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقب :
Traning and Prospective Consumers

١ — مساحة المنطقة التى يمكن أن تستفيد من قيام الجمعية •

٢ — عدد العائلات التى تعيش فى المنطقة •

٣ — عدد المستهلكين المرتقبين •

٤ — حجم رقم الأعمال المرتقب •

٥ — هل حجم المنطقة من الاتساع بحيث يسمح بانشاء فروع فى بعض الأحياء فى المستقبل ؟

(د) التسهيلات التجارية Trading Facilities :

١ — هل يمكن استئجار مكان مناسب ؟•• وما هى قيمة ما يدفع فيه من ايجار ؟

٢ — هل جميع المرافق العامة كالمياه والكهرباء والمواصلات مثـلا متوفرة •

(هـ) الناحية المـالية Financing :

١ — هل يمكن الحصول على رأس المال اللازم لاقامة الجمعية دون الالتجاء الى عقد القروض ؟

٢ — هل من رأى الذين يؤسسون الجمعية تكوين احتياطيات كافية سنويا لتدعيم مركزها المالى .

(و) بعض الأسئلة التى تتعلق بتشغيل الجمعية :

١ — مدى توافر الكفايات الفنية والادارية اللازمة للجمعية .

٢ — هل فى مقدور الجمعية أن تدفع المهايا والأجور المناسبة لهذه الكفايات .

٣ — الميزانية التقديرية لتشغيل الجمعية لفترة عام مقبل .

٤ — ما هو رقم المبيعات الذى يسمح بتغطية جميع النفقات وتكوين الاحتياطيات الكافية ؟

٥ — ما هى المصـادر المختلفة التى ستلجأ اليها الجمعية لتمده باحتياجات نشاطه .

بعد القيام بهذه الأبحاث والدراسات يقوم المؤسسون بعمل ملخص بنتيجة هـذه الأبحاث والدراسـات ، فاذا تبين منها الحاجة الى اقامة الجمعية وأن الدراسات تنبىء عن نجاحه . ساروا فى تنفيذ الفكرة ، واذا تبين لهم العكس كان من الأفضل تجنب القيام بها .

ولعل ما تتطلبه مثل هذه البحوث والدراسات من بيانات ومعلومات يرينا مدى تقدم الأجهزة الاحصـائية فى الدولة والأجهزة الاحصـائية

التعاونية لترفع الى المستوى الذى تستطيع فيه أن تمد الباحثين بالبيانات والأرقام التى يحتاجون اليها فى رسم سياستهم وتوجيه جهودهم •

مجلس الادارة :

يقضى القانون التعاونى فى بريطانيا على أن يكون لكل جمعية تعاونية مجلس ادارة يدير شئونها ويؤلف من عدد من الأعضاء تنص عليه القوانين النظامية ، وأن تنتخبهم الجمعية العمومية بالاقتراع السرى من بين الأعضاء طبقا لأحكام نظام الجمعية •

وهذا المجلس هو الذى يدير شئون الجمعية فى نطاق الحدود التى ترسمها القوانين التعاونية والنظم الداخلية للجمعيات وقرارات جمعياتها العمومية وغالبا ما يكون عدد أعضاء مجلس ادارة الجمعية متناسبا مع نشاط الجمعية لأن قلة عدد أعضاء مجلس الادارة قد تؤدى الى اثقال كاهلهم بأعباء كثيرة ترهقهم أو تكون فوق قدرتهم فيكون من نتائج ذلك اصدار قرارات تنقصها الدراسة الكافية •

كذلك زيادة عدد أعضاء مجلس الادارة عن احتياجات الجمعيةتؤدى لى بطء الاجراءات وعرقلة نشاط الجمعية ، لأن مناقشات الموضوعات تستغرق وقتا طويلا فى المجلس قبل أن يتخذ قرارات فى شأنها •

وتنص القوانين التعاونية فى بريطانيا وغيرها أيضا على صفات يجب أن تتوافر فى أعضاء مجلس الادارة ، لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممتلكاتها ، ومن ثم كان لابد أن تتوافر فيهم من هذه الصفات مايحول بينهم وبين التطلع الى أرباح غير مشروعة أو

الحصول على أية مزايا أخرى خلاف المكافآت التى يسمح لهم بها نظام الجمعية أو قرارات الجمعية العمومية . ونحن من جانبنا نميـل الى أن يؤخذ فى الاعتبار عند اختيار أعضاء مجلس الادارة صفات أخرى علاوة على الصفات التى تنص عليها القوانين التعاونية والنظامية ، وللتمييز بين هذين النوعين سنطلق على الصفات التى تنص عليها القوانين التعـاونية والنظامية اسم « الصفات القانونية » أما الأخرى فسنطلق عليها اسم « الصفات الشخصية » .

الصفات القانونية :

تنص عليهـا القوانين التعاونية النظامية للجمعيـات بالنسبة لمن يرغبون فى ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الادارة .

ففى انجلترا يشترط القانون التعاونى فى عضو مجلس الادارة أن يكون متمتعا بحقوقه السياسية والدينية . وألا يكون قد سبق الحـكم عليه بعقوبة جناية أو بالحبس فى احدى الجنح المخلة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق مالم يكن قد رد اليه اعتباره .

ومثل هـذا القيد يعتبر فى رأينـا أمرا جوهريا وضروريا ، فان الأشخاص الذين تجردوا من المعانى النظيفة ، أو الذين سبق الحكم عليهم بعقوبة جناية أو بالحبس فى احدى الجنح المخلة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق يكونون من ذوى السمعة السيئة . فاذا تمكنوا بحيلة أو وسيلة من الحصول على مقعد فى مجلس الادارة ، ضعفت ثقة الأعضاء بجمعيتهم وبمجلس ادارة جمعيتهم ثم ان الشخص الذى عجز عن أن يدير أمور حياته بمعايير النزاهة والشرف هو من باب أولى أعجز عن أن يدير شئون الآخرين بهذه المعايير . ونعتقد أن القانون يقصد من وراء ذلك توجيه

نظر الأعضاء الى ضرورة العناية والاهتمام فى التحرى والاستعلام عن الصفات الخلقية التى يجب أن يتصف بها المرشحون لعضوية مجلس الادارة ، وأولها الأمانة ، فان العضو الأمين لا تنفع معه الرشوة مهما كانت مغرية ، وهو اذا كلف بأداء عمل قام به مع شعوره العميق بالمسئولية وراقب فى أدائه ربه وضميره ، وبذل كل مافى مقدوره لتنفيذه على خير الوجوه ، ويجب ألا يغيب عن الأذهان أن هناك مغريات كثيرة أمام مجلس الادارة ، فمن السهل مثلا أن يحصل على مبالغ لقاء حضور جلسات مجلس الادارة ثم لا يهتم أدنى اهتمام بهذه الجلسات ، ومن السهل أن يقبل المنح والهدايا من الذين يتطلعون الى خدماته فى المستقبل ، ومن السهل أن يدرج اسمه ضمن من يسافرون الى جهات كثيرة مختلفة لأعمال تتعلق بمصالح الجمعية ثم لا يكون منه الا مجرد المتعة بالرحلات وتقاضى بدل السفر والنفقات .

اننا لا نطالب المثالية المطلقة ، ولكننا نطالب أعضاء الجمعيات التعاونية بأن يبذلوا بعض الجهد فى الاستعلام والتحرى[1] عن الذين سيضعون فى أيديهم مقاليد أمور جمعيتهم ، فاذا ظهر أنهم من الذين عرفوا بالأنانية وحب الذات كان مما لاشك فيه أن انتخابهم أعضاء فى مجلس

---

(١) فى الاتحاد السوفيتى يقع على عاتق الحزب والمسئولين فى الحكومة الموافقة على أسماء من يرشحون أنفسهم لعضوية مجلس الادارة — ويشترط فيهم أن يكونوا على جانب كبير من الايمان بعقائد الحزب — فضلا عن توافر أعلى قدر من الخبرة والدراية واليسر بأمور الجمعية . يرجع ذلك الى :

Co-operative Behind the Iron Curtain By : Arnold P. Aizellnieks Translated by : Eric v. Young — quist Berners Dress. Antigo Wisconsin 1952, P. 28.

الادارة سيمكنهم من استغلال مراكزهم بها وقضاء منافعهم ومآربهم الشخصية على حساب المنفعة والمصلحة العامة .

وقد نص القانون النظامى التعاونى البريطانى على أنه يحظر على عضو مجلس الادارة أن يزاول لحسابه أو لحساب غيره أعمالا من نوع الأعمال التى تزاولها الجمعية أو أعمالا لا تتعارض مع مصالحها(١) .

ومعنى ذلك أن يمنع العضو من ترشيح نفسه اذا كان يزاول لحسابه أو غيره نشاطا من نوع النشاط الذى تقوم به الجمعية ، فاذا كن العضو يمتهن « الجزارة » مثلا وكانت الجزارة من أوجه النشاط الذى تقوم به الجمعية ، منع بحكم القانون النظامى من ترشيح نفسه ، والا شك أن هذه القاعدة سليمة معقولة ضرورية ، وقد واجهت الحركة التعاونية فيما مضى كثيرا من الصعاب بسبب اهمال هذا الأمر الخطير(٢) ، فان عضو مجلس الادارة الذى يزاول نشاطا تزاوله الجمعية يعتبر منافسا لها ، ومن ثم لا يمكن الاطمئنان الى سلامة توجيهاته فى هذه الناحية وقد تنشأ صعوبات أخرى سببها أن بعض أعضاء مجالس الادارة يزاولون نشاطا معينا لايدخل بطريق مباشر فى مجال نشاط الجمعية ، ولكنه يعد من الميادين التى يمكن أن يمتد نشاطها اليها ذلك أن هؤلاء الأعضاء قد يضعون العراقيل أمام الجمعية ليحولوا بينها وبين دخول هذه الميادين ، ولهذا يستحسن كذلك

---

(١) تنص القوانين النظامية لجميع الجمعيات تقريبا على مثل هذه الشروط .

(٢) يرجع الى :

Handbook For Members of Co-operative Committees By : F. Hall 1931 PP. 99-100.

أن يتسع حظر الترشيح حتى يشمل الأشخاص الذين يزاولون نشاطا تفكر الجمعية فى ارتياده .

ويشترط كذلك لعضوية مجلس الادارة أن يكون قد مضى على العضو بالجمعية فترة معينة تنص عليها القوانين النظامية ، ويستثنى من ذلك أعضاء مجلس الادارة الأول .

وهذا الشرط كذلك يعتبر فى رأينا معقولا لسببين :

أولهما : أن العضو الذى يرغب فى ترشيح نفسه لعضوية مجلس الادارة يجب أن يكون عنده المام كاف ومعرفة تامة بالجمعية التى سيتولى توجيهها والاشراف عليها . ولا يتسنى له ذلك الا بعد الانتظام فى سلك عضويتها مدة تمكنه من معرفتها والبصر بشئونها .

وثانيهما : قطع الطريق على الذين ينضمون الى الجمعية فى أوقات تقرب من مواعيد انعقاد الجمعيات العمومية لانتخاب أعضاء مجلس ادارتها بقصد ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الادارة .

ومع هذا تنص القوانين النظامية على بعض استثناءات من هذه القواعد فى بعض لحالات كحالة تنقلات بعض الأعضاء من جمعية لأخرى بسبب تغيير المسكن أو مغادرة المدينة اذا ثبت ولاء هؤلاء الأعضاء للجمعيات التى كانوا ينتمون اليها .

وفى انجلترا تنص بعض(١) القوانين النظامية على أنه يجب أن تتوافر فى عضو مجلس الادارة الصفات التالية :

---

(١) يرجع الى . ف . ف . س . آلن المرجع االسابق س ٤٣ .

(أ) أن يكون حائزا لعدد معين من الأسهم ، والغرض من ذلك أن يكون للعضو مصلحة جدية فى رعاية أموال الجمعية فيبذل قصارى جهده على سبيل نجاحها وازدهارها ولكن هذا الشرط — فى رأى الكثيرين — قد يحول دون الانتفاع بخدمات بعض ذوى الكفايات ممن لا تتوافر لديهم القدرة فى امتلاء مثل هذا النصاب . ومع هذا يحبذون الأخذ بهذا المبدأ لأنه حسن فى ذاته . ولكن يرون عدم المغالاة فى تقديم النصاب .

(ب) أن يكون العضو قد اشترى بضائع من الجمعية تبلغ قيمتها حدا معينا أثناء السنة وهــذا يعنى فى نظرهم معرفة مدى ولاء العضــو لجمعيته ، وما اذا كان يختصها بمشــترياته أولا ، ولا يعتبر الــكثيرين المشتريات مقياسا دقيقا لتقدير ولاء العضو لأن العائلات تختلف فى عدد أفرادها ، كما تتفاوت فى مقادير دخولها . فقد تكون هناك أسرة كبيرة يشتغل معظم أعضائها ، وتأتى مشترياتها باسم رب الأسرة فتبلغ النصاب المحدد بسهولة بل تتعدى هذا النصاب دون أن تكون قد حصلت على نصف أو ربع احتياجاتها . بينما يكون هناك انسان يعيش وحده ، ثم تضطره ظروف معاشه الى تناول كثير من وجباته خارج المنزل مثلا ، وهو فى نفس الوقت يخص الجمعية بجميع مشترياته ثم لا يصل مع ذلك الى هذا النصاب ، فاذا كان لابد من أن تأخذ الجمعية بهذا المبدأ وتنص عليه فى قوانينها النظامية فيجب أن يكون قياس الولاء على أساس تناسب هذا النصاب مع أجر العضو أو مستوى الأجور السائد فى المنطقة .

وتمنع بعض الجمعيات أقارب موظفيها من ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الادارة ، والغرض من ذلك منع المحاباة وقطع الطريق على المحسوبية وقد احتدم الجدل والنقاش حول هذا الموضوع ومدى أهميته بالنسبة

للحركة التعاونية فرأى « ف٠س٠ آلن »(١) أن المحسوبية أمر غير مقبول فى الحركة التعاونية لأن من الصعب على الجمهور بصفة عامة ، وعلى أعضاء الحركة التعاونية بصفة خاصة ، أن يفهموا لماذا يكون أقارب أعضاء مجلس الادارة والمديرين هم الأكثر كفاية من غيرهم فى شغل الوظائف التى تخلو فى الجمعية ، فيختارون دون سواهم ٠ ثم يكون من جراء ذلك انتشار الاشاعات بأن الجمعية تدار لصالح الشئون العائلية الخاصة بأعضاء مجلس الادارة ، ولا تهتم بمصالح عامة الأعضاء ٠

ان هذا الاتهام سواء كان عن حق أو على باطل ، يؤثر تأثيرا كبيرا على ثقة الأعضاء بمجلس الادارة ، ويجب أن يكون مفهوما أن الحركة التعاونية تقوم أول ما تقوم على الثقة ٠ وأن أى سياسة تقلل من قيمةهذه الثقة تحمل الجمعية تكاليف باهظة ٠ ثم يستطرد فيذكر أن هناك شواهد كثيرة تثبت أن أقارب أعضاء مجلس الادارة يرفضون تنفيذ تعليمات المدير وهذا مما يضعه فى موقف شديد الحرج ، ويجلب المتاعب للجمعية٠

ويرى «ف٠ هل»(٢) خلاف ذلك فيقرر أن هذه القاعدة فى مجموعها خطأ وأن مساوئها تفوق مزاياها ، ثم يعلل ذلك بأن التعاونيين المخلصين قد تدفعهم الرغبة فى خدمة جمعيتهم عن طريق عضوية مجلس الادارة ، ثم يغمرهم الحماس والاخلاص لها فيرغبون فى أن يشاركهم أبناؤهم أيضا فى خدمة الحركة التعاونية ، فاذا وقفت هذه القاعدة دون تحقيق رغباتهم ، عليهم حينئذ أن يختاروا أحد أمرين ، واما أن يرسلوا بأبنائهم

(١) نفس المرجع السابق ص ٤٣
(٢) مرجعه السابق ص ١٠٠ ٠

الى المنشآت المنافسة ، وهذا مالا يرضون عنه ، ولا يرغبون فيه ، ثم يستطرد فيقول انه اذا كانت هذه القاعدة موضوعة لمحاربة المحسوبية فانها مع ذلك لا تحقق هذا الغرض ، فبينما تمنع الشخص من ترشيح نفسه للعضوية اذا كان ابن عمه أو خاله موظفا بالجمعية ، وقد لا تكون بينهما أكثر من صلة القرابة ويندر أن يتزاورا أو يتصل بعضهم ببعض ، نراها لا تمنع هذا الشخص من ترشيح نفسه للعضوية اذا كان أقرب أصدقائه اليه موظفا بالجمعية .

والرأى الغالب أنه لا ضرورة تفرض على الجمعيات التعاونية أن تنص فى قوانينها النظامية على منع ترشيح الأقارب لعضوية مجلس الادارة ، لأن هذا النص قد يحرم الجمعية من خدمات بعض الممتازين لا لشىء الا أنهم أقارب بعض الموظفين فيها ، والمعتقد أن العبء الأكبر يقع على عاتق الجمعية العمومية وتدقيقها فى اختيار خير العناصر لعضوية مجلس الادارة ، وعلى أعضاء مجلس الادارة تعتمد الجمعية فى اختيار موظفيها ، فاذا كان اختيارهم للموظفين مشوبا بعيوب أو أغراض ، فيجب على الجمعية العمومية أن تستخدم سلطاتها فى منع انتخابهم مرة ثانية .

وفى انجلترا تنص المادة ٨٩ من القانون النظامى النموذجى للجمعيات التعاونية على منع ترشيح أى عضو بمجلس الادارة اذ قبل أى منصب بأجر فى الجمعية[١] .

---

(١) A person is often disqualified by the rules of his society as a member of committee if he accepts an office of profit in the society.

معنى ذلك بصريح اللفظ منع الموظفين فى الجمعيات التعاونية من الترشيح لعضوية مجلس الادارة بها •ويذكر مستر « هل » أن بعض الجمعيات عطلت هذه القاعدة ، فقد خصص بعضها مقعدا أو أكثر من مقاعد مجلس الادارة للموظفين •

تمثيل الموظفين فى مجلس الادارة :

ومهما يكن من شيء • فان موضوع تمثيل الموظفين فى مجلس الادارة فى انجلترا موضوع دقيق واختلفت فيه الآراء . ووجه الدقة فيه أن أعضاء مجلس الادارة يمثلون الأعضاء المستهلكين ، وعليهم طبقا لذلك أن يرعوا مصالحهم فى تصرفاتهم وفيما يتخذونه من قرارات حتى يكونوا جديرين بالثقة التى وضعها الأعضاء المستهلكين فيهم . فاذا فرض أن انتخب الموظفون للعمل فى مجلس الادارة فان الأعضاء المستهلكين سيساورهم الشك فى مدى تحرر هؤلاء الموظفين من المصالح الشخصية عندما تتعارض مصالحهم ومصالح الجمعية • ومن ثم كان تعيين هؤلاء الموظفين فى مقاعد مجالس الادارة مما يجعل الظن بأنهم يعملون فى المقاعد على حماية مصالح الموظفين والاستزادة منها وبخاصة فيما يتعلق بالمهايا والمكافآت ، واذا حدث خلاف بين الموظفين وأعضاء مجلس الادارة على بعض الموضوعات ثم دارت بين الطرفين مفاوضات لحلها ، فقد يحدث أن تتسرب المعلومات عن اتجاهات المجلس بواسطة الموظفين الأعضاء فيه الى بقية زملائهم من الموظفين وهذا مما قد يضعف من مركز المجلس فى هذه المفاوضات •

كذلك من المحتمل أن يكون للموظفين — أو لواحد منهم اذا كان من النوع المسيطر — تأثير يميل بالمجلس الى مصالحهم ومصالح زملائهم دون مصالح الأعضاء المستهلكين •

ويرى البعض أن تمثيل الموظفين فى المجلس يضعهم فى موقف حرج، اذ أنهم بوصفهم موظفين فى الجمعية عليهم أن يتلقوا أوامرهم من مدير الجمعية وهذا المدير قد تضطره ظروف العمل الى توقيع بعض الجزاءات عليهم ، وبذلك يخضعون لتأثيره وتوجيهاته ، وهم بوصفهم أعضاء من واجبهم أن يراقبوا هذا المدير ويحاسبوه على أعماله ، أى أنهم يأتمرون بأوامر المدير من ناحية ويأمرونه من ناحية أخرى ، ولاشك أن هذا التناقض له أثر سيىء على عمل الجمعية ، وأنه يقلل من كفايتها ، ومن قدرتها على بذل أقصى الجهود للعمل على تحسين مستوى خدماتها للمستهلكين .

من أجل ذلك تقضى القاعدة العامة مثلا فى الجمعيات التعاونية الاستهلاكية فى الولايات المتحدة الامريكية بأن لا يمثل الموظفون فى عضوية مجلس الادارة ، وانما يسمح لهم بدلا من ذلك بالانضمام الى الاتحادات العمالية ، وفى بعض الأحيان يشجعون على ذلك ، وتقوم هذه الاتحادات بحماية مصالح العمال والموظفين ، فاذا حدث أى تضارب فى المصالح ، فان أعضاء مجلس الادارة بصفتهم ممثلين للأعضاء المستهلكين يتفاوضون مع ممثلى الموظفين المنتخبين فى المسائل التى تتعلق بالأجور وساعات العمل والظروف المحيطة .. وما الى ذلك .

وقد حدث فى الولايات المتحدة الامريكية أن كان عدد أعضاءاحدى النقابات لا يتعدى ١٠٪ من مجموع عدد أعضاء احدى الجمعيات ، ومع هذا احتلوا جميع مقاعد مجلس الادارة ، وتركوا ٩٠٪ من بقية الأعضاء دون تمثيل فى المجلس . ويقول « ف.س. آلن »(١) أن هذه الحالة قد

---

(١) يرجع الى . ف . س . آلن المرجع السابق ص ٤٥ .

تعتبر نادرة ، ولكنها توضح ما عساه يحدث اذا ما أعطى للموظفين فرصة احتلال هذه المقاعد وتسخيرها لما فيه مصالحهم ، وعندما يكون الأعضاء المستهلكون منقسمين أو مكترثين بأى عمل يصحح مثل هذا الوضع .

وقد تكون وجهة نظر هؤلاء أن مجلس الادارة المكون من الموظفين يكون أصلح فنيا لادارة الجمعية من الأعضاء المستهلكين ، وبخاصة اذا كان رقم أعمال الجمعية كبيرا ، وكان عدد موظفيها كذلك كبيرا ، اذ لا يمكن حينئذ الاطمئنان الى وضع قيادة مثل هذه الجمعية بين أيدى فريق من الأعضاء المستهلكين تنقصهم الخبرة والدراية . يضاف الى هذا أن الأمر من الناحية الواقعية يشهد بأن الموظفين يقومون بادارة الجمعية .

ولكن هناك كثيرون لايشاطرون أصحاب الرأى وجهة نظرهم ، لأن هناك فرقا بين التوجيه والتنفيذ فالتوجيه يطلب رسم السياسات التى تسير على هديها الجمعية ، ووضع خير الطرق والوسائل لتنفيذ هذه السياسات ولا يمكن بأى حال من الأحوال ادعاء أن الموظفين أصلح العناصر لرسم هذه السياسات . واذا كان عبء تنفيذ هذه السياسات يقع على عاتق الموظفين تحت اشراف أعضاء مجلس الادارة والمدير . فان هذا لا يعنى اطلاقا أن الموظفين هم الذين يقومون فعلا بادارة الجمعية . بل يعتقدون ان كبر حجم رقم أعمال الجمعية ، وكثرة عدد موظفيها ادعى الى أن تكون الادارة العليا للجمعية بعيدة عن ايدى موظفيها ، فان الترشيح لعضوية مجلس الادارة سيخلق بين هؤلاء الموظفين جماعات وتكتلات تسعى كل واحدة منها الى مقاعد مجلس الادارة ، ولا يمكن الاطمئنان الى سلامة العمل داخل الجمعية وداخل المجلس مع وجود مثل هذه الجماعات والتكتلات . وقد تعمل احدى هذه الجماعات أو التكتلات عندما تصل

الى مراكز الادارة على أن تقتص من الأخرى بوسائل غير شريفة ، وهذا دون شك يعكر جو العمل ويحول دون أن يسوده الروح التعاونى الحق ودون ان تسوده المحبة والاخاء جميع الموظفين ، وأنه من الجدير بالبحث والدراسة قبل تطبيق تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الادارة ، دراسة فلسفة المجتمع من جميع جوانبه السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وأن هناك احتمال كبير دائما بأن ما ينجح فى مجتمع قد لا ينجح فى مجتمع آخر .

كما ويرى هؤلاء أنه قد يكون من المرغوب فيه تمثيل الموظفين فى مجالس ادارة الجمعيات التعاونية ، وفى هذه الحالة يمكن اللجـوء الى وسائل أخرى غير ترشيحهم لعضوية مجلس الادارة ، أو تخصيص مقاعد خاصة بهم ، مثل السماح للمسئولين من الموظفين كالمديرين أو رؤساء الأقسام الذين يعنيهم أمر بعض المواضيع التى تعرض على المجلس بحضور اجتماعاته لسماع رأيه فى الموضـوعات التى تمس أقسـامهم ، على أن لا يكون لهم صوت عند التصويت والأفضل أن يكون المدير هو الذى يحضر اجتماعات مجلس الادارة .

والرأى الغالب لاتجاه الفـكر الاشـتراكى فى بريطانيا أن مبدأ ديمقراطية الرقابة — وهو يتطلب المساواة بين جميع الأعضاء فى الجمعيات التعاونية يعطى الأعضاء الموظفين الحق فى ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الادارة . ويرون أنه اذا تمكن أحدهم من الحصول على ثقة الجمعية العمومية وانتخب لعضوية مجلس الادارة ، فان عليه أن يستقيل فورا من وظيفته فى الجمعية ولهذا يفضلون أن تنص القوانين النظامية للجمعيات على « عدم جواز الجمـع بين الوظيفة وعضـوية مجلس الادارة فى الجمعيات » .

الصفات الشخصية :

(أ) فهم التعاون :

الفهم الكامل لمبادىء التعاون والالمام بوسائل تطبيقها والخبرة فى ذلك من الناحية العملية •

فان من الواضح أن مبادىء التعاون هى التى تحكم الادارة فى الجمعيات التعاونية ، فمن الواجب على من يضطلع بمسئولية التوجيه والاشراف على هذه الجمعيات أن يفهم هذه المبادىء فهما كاملا عميقا حتى يحسن القيام بواجبه فى نطاق عمله ، أما اذا انتخب بعض من لا يفهمون هذه المبادىء ، فقد يكون ذلك سببا فى ضياع بعض وقت المجالس ، اذ تقتضى الظروف أن يقوم أحد أعضائه ممن يفهمون هذه المبادىء بتوضيحها لزميله العضو فى حدود تلك المبادىء ، ولهذا نجد أنه لا يرشح لعضوية المجلس الا هؤلاء الذين أظهروا نشاطا وكفاية فى اللجان المختلفة التى كونتها الجمعية من قبل ، لأن المشاركة فى نشاط هذه اللجان فوق أنها دليل على رغبة العضو فى القيام ببعض الجهود لتنشيط الحركة ، تعطيه كذلك خبرة واسعة ودراية وقدرة على تحمل مسئوليات أكبر وتلجأ بعض القوانين التعاونية أو القوانين النظامية التعاونية الى النص على وجوب مضى فترة معينة على العضو فى عضويته للجمعية قبل أن يسمح له بترشيح نفسه لعضوية مجلس الادارة •

ويستثنى من ذلك أعضاء مجلس الادارة الأول • كما ويجب علاوة على ذلك أن يدل ماضيه على أنه واظب على حضور اجتماعات الجمعية العمومية على الأقل •

(ب) توافر الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة :

ذلك أن الجمعيات التعاونية للاستهلاك تعتبر وسيلة لتوزيع السلع على الأعضاء ولكى تستطيع أداء ذلك بأعلى قدر من الكفاية ، يستحسن أن يكون أعضاء مجلس ادارتهـا على جانب كبير من الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة • ومما يسـاعد كثيرا على حسن الادارة الالمام هؤلاء الأعضاء بقواعد المحاسبة وامساك الدفاتر ، وكيفية تحليل الكشوف المالية حتى يكونوا قادرين على معرفة حقيقة المركز المالى للجمعية ، ومعرفة بعض النسب التى تستخرجها المحاسبة لخدمة الادارة من حين لآخـر لمراقبة أوجه نشـاط الجمعية المختلفة ، ومتابعة تطـور مركزها المالى بانتظام ، كتلك النسب التى تستخرج شهريا من الكشوف الشـهرية لمعرفة أى تغيرات تطـرأ على رأس مال الجمعية العامل ، والاصـول والمطلوبات المتداولة وأرقام المبيعات والمصروفات المختلفة •

(ج) تقدير وقت الجمعية :

من المهام التى تقع على عاتق مجلس الادارة ، وضـع تصـميم للسياسات التى تسير عليها الجمعية وبيان أمثل الطرق التى تتبع لتنفيذ هذه السياسات ، ومراقبة التنفيذ للتأكد من حسن أدائه • وهذه الامور تتطلب كثيرا من الوقت والجهد من أعضاء المجلس ، وكلما اشترك أكبر عدد ممكن من أعضاء المجلس فى رسم هذه السياسات كان ذلك خيرا وأفضل ، اذ أن جميع أعضاء مجلس الادارة مسئولون عن النشاط الذى تزاوله الجمعية ، وعلى هذا الأساس يعتبر من المعيب تغيب أعضاء مجلس الادارة عن حضور الجلسات • ولاشك أن جانبا كبيرا من ذلك الاهمال يرجع الى عدم الرغبة فى اعطاء الجمعية ما يكفيها من الوقت •

والمعتقد أن الجمعية عندما تحدد فى قوانينها النظامية عدد أعضاء

مجلس الادارة تكون بالفعل فى حاجة الى هذا العدد وعندما تدعو الى عقد جلسة ترمى الى الانتفاع بجميع أفكار الأعضاء لا مجرد توافر العدد القانونى لاصدار القرارات ، ومن حيث أن هؤلاء الأعضاء قبلوا ترشيح أنفسهم فيجب عليهم أن يشاركوا مشاركة فعلية فى تحمل المسئوليات ، ولا يتسنى لأحد منهم ذلك دون أن يكون لديه الوقت الكافى لأداءواجبه على خير وجه •

ومن ثم يجب على أعضاء الجمعيات أن يحرروا مجالس الادارة من أولئك الذين يعتمدون على مجرد شهرة أسمائهم ثم لا يفعلون شيئا لمصلحة الجمعية ، ولا يمنحونها جزءا من وقتهم للمشاركة فى البحث والنظر وتحمل مسئوليات فعلية داخل المجلس ، وانما ينفقون كل وقتهم فى مشاغلهم وأعباء وظائفهم ، ولا يجدون معها متسعا للمشاركة الفعلية فى ادارة الجمعية ، ومع ذلك ليس ما يمنع أعضاء مجلس الادارة من أن يسترشدون بآراء هؤلاء بوصفهم أعضاء فى الجمعية لا أعضاء فى مجلس ادارتها • فهذا أفضل من أن تكون لهم مقاعد شاغرة لا يملئونها ، ثم ان الوقت الذى يطلب من الأعضاء أن يكرسوه لخدمة الجمعية ليس قاصرا على حضور اجتماعات المجلس ، بل انه لكى تكون هذه الاجتماعات مثمرة يجب أن يقضى الأعضاء جانبا آخر من وقتهم فى البحث ودراسة جداول أعمال هذه الجلسات •

لذلك يجب أن يأخذ أعضاء الجمعيات فى اعتبارهم عند اختيار أعضاء المجلس أن تكون لدى هؤلاء الأعضاء الرغبة التامة فى منح الجمعية الوقت الكافى ، والسعة فى الزمن التى يحققون بها هذه الرغبة •

وسائل انتخاب الأصلح :

لجأت الحركة التعاونية فى بريطانيا ، بعد نيف ومائة عام من الخبرات أو التجارب ، الى عدة طرق تتبع لضمان انتخاب أصلح الأشخاص لعضوية مجلس الادارة .

فبعض الجمعيات كانت تطلب من كل مرشح أن يوافيها ببيان عن أهدافه ومؤهلاته . ثم تقوم بطبع هذا البيان على نفقتها الخاصة ، وتوزعه على الأعضاء ، وبعضها كان ينظم عقد اجتماعات خاصة قبل اجتماع الجمعية العمومية التى ستقوم بانتخاب مجلس الادارة فيدعو الأعضاء لحضور هذه الاجتماعات ثم يقوم المرشحون بالقاء كلماتهم ، ثم تعطى لأعضاء الجمعية فرصة سؤالهم ثم يعطون أصواتهم لمن يعتقدون أنه أصلح للقيام بأعباء المنصب .

وقد نبذت غالبية الجمعيات التعاونية البريطانية عادة ترشيح أسماء الأعضاء لعضوية مجلس الادارة انتخابهم فى نفس الجلسة ، وصارت تطلب ممن يرغبون فى ترشيح أنفسهم للعضوية أن يقيدوا أسمائهم قبل حوالى شهر من تاريخ اجتماع الجمعية ، بل أكثر من هذا عمدت الى أن تذكر أسماء المرشحين ومن يزكون ترشيحهم مع بطاقة توجيه الدعوة الى الاجتماع الذى سيجرى فيه الانتخاب ثم يقوم سكرتير الجمعية بفحص الترشيحات والتأكد من أنها سليمة وأنها تمت طبقا للقوانين التعاونية والنظم الداخلية للجمعيات وعندما تعقد اجتماعات الجمعيات العمومية تؤخذ الأصوات بطريقة الاقتراع السرى .

وتلجأ بعض الجمعيات التعاونية الانجليزية الى وضع صناديق الانتخاب فى الجمعيات قبل موعد عقد جلسة الجمعية العمومية بيوم أو يومين حتى يتسنى للأعضاء أن يدلوا بأصواتهم عند ترددهم على الجمعية ،

أو عندما تسنح لهم الفرصة ، ولزيادة ثقة الأعضاء بعدالة الانتخاب رأت أن يكون لديها مراقبون للصناديق لمراقبة الأعضاء وهم يدلون بأصواتهم وأطلقت عليهم اسم « Scrutineers » ووكلت اليهم القيام بعد الأصوات فى الجمعية العمومية تحت اشراف رئيس الجلسة •

امتحان المرشحين لأعضاء مجالس الادارة :

يقول « بروفوسور هل » أن طلب امتحان لعضوية مجالس الادارة فى الجمعيــات التعاونية فى انجلترا قد ازداد بالحاح خلال الســنوات الأخيرة ، لذلك يقوم الاتحاد التعاونى البريطانى باعطاء دراسات تؤهل العضو لأن يكون أكثر فهما للواجبات الملقاة على عضو مجلس الادارة ، وتقام هذه الدروس بمدارس فى نهاية الاســبوع Wee end Schools أو عن طريق تنظيم فصول خاصة لأعضاء مجالس الادارة المرتقبين • ثم يعقــد بعد ذلك امتحان للأعضاء لمعرفة مدى ما استفادوه من هــذه الدراسات ، فاذا اجتاز المرشح الامتحان بنجاح كان ذلك دليلا على أنه أكثر نفعا للجمعية من غيره •

والرأى الغالب أن نجاح العضو فى مجلس الادارة يعتمد على صفات كثيرة لا يمكن معرفتها عن طريق الامتحانات ، فهى مثلا لا تعتبر درجة ولاء الشخص وانما تعرف درجة هذا الولاء بالنظر الى مشترياته وأفعاله كذلك لا توضح لنا هذه الاختبارات شيئا من أمانته ، أو عن قوة روحه التعاونية فهو قد ينجح فى الامتحانات ومع ذلك لا يكون أمينا ، أو متحليا بروح تعاونى حق •

لذلك يحسن أن يبذل الأعضاء بعض الجهد فى الاستعلام والتحرى عن الذين سيضعون فى أيديهم أمور جمعيتهم ، وعلى ضوء ما يسفر عنه

تحرياتهم ، واستفساراتهم ، يستطيعون انتخاب الأصلح من بين الذين اجتازوا امتحانات الدراسات المنظمة .

مركز المرأة :

يرى الكثيرون فى بريطانيا أنه ينبغى أن يفسح للمرأة مجال أوسع فى مجالس ادارة الجمعيات التعاونية لتدخل عضوا فيها ، فان أهداف المرأة تتلاقى مع أهداف الحركة[١] التعاونية الاستهلاكية فى كثير من النواحى بذلك لأن الحركة التعاونية الاستهلاكية تهدف فى جملتها الى توفير احتياجات الأعضاء من مأكل وملبس وأدوات منزلية ومسكن وما الى ذلك من أنواع السلع والخدمات الاستهلاكية بأسعار فى متناول مقدرة الأعضاء المالية وهذه السلع والخدمات تتصل بمهام ربة البيت من حيث يقع على عاتقها العمل على توفير أعلى قدر من الرفاهية لأعضاء الأسرة فى حدود دخلها ، ومن ثم يرون أنه يجب أن يمتد نشاط المرأة حتى تشارك مشاركة فعالة فى الحركة التعاونية الاستهلاكية عن طريق الانضمام الى عضويتها والعمل فى اللجان المختلفة بها ، وترشيح نفسها لعضوية مجالس الادارة اذا توافرت لديها الكفاية والاستعداد لأداء الواجب .

ولقد قامت المرأة بنصيب فعال فى الدول التى تقدمت فيها الحركة التعاونية الاستهلاكية . ففى انجلترا وهى مهد التعاون الاستهلاكى «تعتبر المرأة عنصرا فى غاية الأهمية لتقدم الحركة التعاونية الاستهلاكية» ويطلق عليها هناك[١] « المرأة ذات السلة The Woman With The Basket ويلاحظ أن الدور الذى تقوم به يتسع رويدا رويدا ، فقد دلت احصاءات

---

(١) Co-operative The British Achievement by : Paul Greer. Harper and Brothers Publishers; New York 1955, PP. 89-90.

الهيئة النسائية التعاونية Woman's Cooperative Guild على أن ١١٧ من أعضائها أعضاء فى مجالس ادارة الجمعيات و ١٩٢ أعضاء فى اللجان التعليمية ، وأن لها عضوا يمثلها فى كل من الحزب التعاونى البريطانى ، والجمعية المتحدة للخبز ، والاتحاد التعاونى البريطانى . أما شعار هـذه الهيئة التعاونية النسائية الذى تنادى به دائما فى حملاتها فهو « أسعار مخفضة .. وعائد أقل » .

وتقـول مسز فلورنس Mrs. Florence نائبـة جمعية لنـدن التعاونية(١) ، وهى تضم مليون عضو : ان كثيرا من الخدمات الاجتماعية التى تعمل الآن فى خدمة الجمهور كانت بفضل جهود هذه الهيئة على مر السنين .

وقد تأسست الهيئة التعاونية النسائية عام ١٨٨٣ ، ولهـا فروع محلية ، وهى تهدف الى خلق رأى عام فى صالح الحركة التعاونية ، كما تعمل من أجل السلام(٢) .

ويقول هل ــ ووتكنز « انه لا توجد هيئة ساعدت على نشر الحركة التعاونية فى بريطانيا مثل الهيئات النسائية ، فقد كانت تفتح أبوابهـا لجميع النساء من جميع الطبقات ، وأدت خدمات جليلة للطبقات العاملة من النساء ، وهيأت لهن أن يأخذن مكانهن اللائق بهن تحت الشمس » وقد ساعدتهن الحركة التعاونية فخصصت لهن مكانا فى مجلتها أسمته (ركن المرأة) وقد ساعدت هذه الهيئة على الأخذ بيد المرأة ، ورفـع

---

(١) يلاحظ أن نصف عدد أعضاء مجلس الادارة فى جمعية لندن من الزوجات .

(٢) History of Co-operation by : Emory S. Bogardus. The Co-operative League of the U.S.A. Chicago-Washington, 1955, P. 16.

مستواها الأدبى فى جميع أطوارها ، سواء أكان ذلك فى المنزل ، أم فى الحانوت ، أم فى المصنع ، أم فى الحكومة • ووجهت نظر الحكومة الى وضع قوانين لحماية المرأة ، ودعون الى عدم حرمان الأطفال من التعليم الذى يحول دونه العمل فى المصانع ، وشاركت فى الجهـود التى بذلت لاعطاء المرأة حق الانتخاب •

مدة العضوية بالمجلس :

تنص القوانين النظامية للجمعيات على مدة العضـوية فى مجالس الادارة بحيث لا تتجاوز فترات معينة ، وتلجأ بعض الجمعيات الى أن تجزىء انتخاب أعضاء المجلس بمعنى أنه لا ينبغى أن ينتخب أعضـاء المجلس جميعا مرة واحدة ، بل ينبغى أن ينتخب بعضهم فى الاجتماع الذى يعقد فى شهر يناير ، والبعض فى الاجتماع التالى الذى يعقد فى شهر أبريل والبعض فى الاجتماع التالى الذى يعقد فى شهر يوليو والآخر ينتخب فى الاجتماع الذى يعقد فى شهر اكتوبر •

والسبب فى ذلك أنهم يريدون أن يوجهوا اهتمام الأعضـاء الى اجتماعات الجمعية العمومية ومتى تنعقد هناك أربع مرات سنويا •

والغالبية العظمى من الجمعيات التعاونية فى بريطانيـا ليست من أنصار بقاء أعضاء مجلس الادارة فى مناصبهم فترة طويلة وذلك حتى لا يظل هؤلاء الأعضاء قابضين على زمام الوظائف فى المجلس لا يتغيرون ولا يتبدلون ، وذلك خشية أن تكون ادارة بعضهم للجمعية غير سليمة •

لذلك حاولت بعض الجمعيات بالاضافة الى تجزىء الفترات التى

---

(١) يرجع الى
Rules of The Dunfirmine Co-operative Society, P. 16.

ينتخب فيها أعضاء المجلس اقتراح استخدام عدة وسائل تنظيمية فى انتخاب أعضاء مجلس الادارة منها أنه اذا كان عدد أعضاء مجلس الادارة سبعة مثلا ، أن ينص فى القوانين النظامية على أن تنتخب الجمعية العمومية الأولى للمؤسسين بعد النشر عن الجمعية — ثلاثة أعضاء من الأعضاء السبعة لمدة سنة وعضوين لمدة سنتين وعضوين لمدة ثلاث سنوات ، وبعد ذلك يجدد انتخاب المقاعد التى تنتهى مدتها لمدة ثلاث سنوات .

ولتبيين هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء فى السنة الأولى ، وثلاثة أعضاء فى السنة الثانية وعضوان فى السنة الثالثة . وعضوان فى السنة الرابعة ثم يتوالى تكرار الانتخاب بعد ذلك سنويا طبقا لهذه الأعداد — ٢ — ٢ وهكذا دواليك كما هو موضح بالجدول (٢٥) .

طريقة ثانية :

تنتخب الجمعية العمومية أربعة أعضاء من سبعة لمدة سنة . والثلاثة الآخرين لمدة سنتين ثم يعاد انتخاب المقاعد جميعها بعد نهاية مدتها لمدة سنتين . أى أن القاعدة فى التجديد أن يتم دوريا كل سنتين . ومن قبيل الاستثناء يحدد نصف عدد المقاعد تقريبا بحيث تكون مدة الانتخاب الأول لها عام واحد .

ولتطبيق هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء فى السنة الاولى وأربعة فى السنة الثانية وثلاثة فى السنة الثالثة ، ثم يتوالى الانتخاب بعد ذلك فى السنتين المتعاقبة ٤ و ٣ وهكذا دواليك كما هو موضح بالجدول (٢٦) .

جدول رقم (٢٥)

كيفية انتخاب أعضاء مجلس الادارة فى جمعية يبلغ عدد أعضاء مجلس ادارتها سبعة أعضاء

موعد انعقاد الجمعية العمومية	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها عام واحد ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها ثلاثة مقاعد	مقاعد مدة الانتخاب الأول لهما عامان ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها مقعدان	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها ثلاثة أعوام ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها مقعدان	عدد من يتم انتخابهم فى الجمعية العمومية
الجمعية العمومية الاولى	٣	٢	٢	٧
« « الثانية	٣			٣
« « الثالثة		٢		٢
« « الرابعة			٢	٢
« « الخامسة	٣			٣
« « السادسة		٢		٢
« « السابعة			٢	٢
« « الثامنة	٣			٣
« « التاسعة		٢		٢
« « العاشرة			٢	٢

جدول رقم (٢٦)

طريقة أخرى لكيفية انتخاب أعضاء مجلس الادارة فى جمعية يبلغ عدد أعضاء مجلس ادارتها سبعة أعضاء

مواعيد انعقاد الجمعية العمومية	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها عام واحد ثم يتجدد الانتخاب كل عامين — وعدها أربعة مقاعد	مقاعد مدة الانتخاب الأول لها عامان ثم يتجدد الانتخاب كل عامين — وعـددها ثلاثة مقاعد	عدد من يتم انتخابهم فى الجمعية العمومية
الجمعية العمومية الأولى	٤	٣	٧
الجمعية العمومية الثانية	٤		٤
الجمعية العمومية الثالثة		٣	٣
الجمعية العمومية الرابعة	٤		٤
الجمعية العمومية الخامسة		٣	٣
الجمعية العمومية السادسة	٤		٤
الجمعية العمومية السابعة		٣	٣

طريقة ثالثة :

وهناك طريقة أخرى ينص عليها القانون النظامى للجمعية • وهى تقسيم مقاعد أعضاء مجلس الادارة الى أنواع ، النوع الأول تكون مدة عضو مجلس الادارة فيه عاما واحدا ، والنوع التالى تكون مدة العضوية فيه عامين ، والنوع الثالث تكون مدة العضوية ثلاثة أعوام • فاذا كان عدد أعضاء مجلس الادارة فى الجمعية مثلا خصصت ثلاثة مقاعد ينتخب من يرشحون لشغلها مدة سنة ثم تنتهى عضويتهم فى نهاية السنة • ويكون على الجمعية العمومية فى اجتماعها السنوى أن تعيد انتخابهم أو تستبدلهم بغيرهم ، ويخصص مقعدان ينتخب من يرشح لشغلهما لمدة سنتين ، أى أن مدة عضويتهما فى المجلس تستمر عامين ، وفى نهاية هذه المدة يكون على الجمعية العمومية فى اجتماعها السنوى أن تعيد انتخابهما أو تستبدلهما بغيرهما • كذلك يخصص مقعدان ينتخب من يرشح لشغلهما مدة ثلاث سنوات ، أى أن مدة عضويتهما بالمجلس تستمر لمدة ثلاث سنوات ، وفى نهاية هذه المدة يكون على الجمعية العمومية فى اجتماعها السنوى أن تعيد انتخابهما أو تستبدلهما بغيرهما •

ولتطبيق هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء فى السنة الاولى ، وينتخب ثلاثة أعضاء فى السنة الثانية ، وخمسة أعضاء فى كل من السنوات الثالثة والرابعة والخامسة ، وثلاثة فى السنة السادسة ثم يتوالى بعد ذلك تكرار انتخاب أعضاء مجلس الادارة فى الجمعيات العمومية على توالى السنين طبقا للأعداد الآتية : ٧ — ٣ — ٥ — ٥ — ٥ — ٣ وهكذا دواليك • وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٢٧) •

جدول رقم (٢٧)

طريقة ثالثة لكيفية انتخاب اعضاء مجلس الادارة فى جمعية يبلغ عدد اعضاء مجلس ادارتها سبعة أعضاء

مواعيد انعقاد الجمعية العمومية	مقاعد يتجدد الانتخاب لها سنويا وعددها (مقعدان)	مقاعد يتجدد الآنتخاب لها كل سنتين وعددها (مقعدان)	مقاعد يتجدد الانتخاب لهـا كل ثلاثة أعـوام وعددها ثلاثة (مقاعد)	عدد من يتم انتخابهم فى الجمعية العمومية
الجمعية العمومية الأولى	٣	٢	٢	٧
الجمعية العمومية الثانية	٣			٣
الجمعية العمومية الثالثة	٣	٢		٥
الجمعية العمومية الرابعة	٣		٢	٥
الجمعية العمومية الخامسة	٣	٢		٥
الجمعية العمومية السادسة	٣		٢	٥
الجمعية العمومية السابعة	٣	٢	٢	٧
الجمعية العمومية الثامنة	٣			٣
الجمعية العمومية التاسعة	٣	٢		٥
الجمعية العمومية العاشرة	٣		٢	٥
الجمعية العمومية الحاديةعشر	٣	٢		٥
الجمعية العمومية الثانيةعشر	٣			٣

قد تكون هذه الطريقة معقدة بعض الشيء ، ولكنها أفضل من غيرها لما تتمتع به من ميزات كثيرة . فانها تحول دون أن يتغير أعضاء مجلس الادارة جميعا عقب السنة الأولى ، ومن ثم يمكن تجنب الوقوع فى أخطاء سبق ارتكابها وهى ناحية أخرى تمنع استمرار أعضاء مجلس الادارة جميعا مراكزهم مدة طويلة ، كما تسمح فى نفس الوقت بتجربة أشخاص جدد كل سنة لمدة عام واحد ، فاذا أثبتوا جدارة فى القيام بأعباء وظائفهم استطاع أعضاء الجمعية انتخابهم بعد ذلك فى المقاعد ذات المدة الأطول .

وتنص معظم الجمعيات التعاونية للتجزئة فى بريطانيا فى قوانينها النظامية على أن تكون مدة العضوية لمجلس الادارة اما سنة أو سنتين ، وهناك كثير من الجمعيات لا تسمح لعضو مجلس الادارة أن يستمر فى مقعده بالمجلس مدة ست سنوات متتالية ، وبعد مضى فترة معينة تتراوح بين ستة أشهر وسنة يسمح له بأن يرشح مرة ثانية .

والواقع أن التغيير الكثير فى أشخاص مجلس الادارة مع توافر الكفايات اللازمة، ليس فى مصلحة الجمعية ، لأنه يعرقل سير تقدم الجمعية فى سياستها المرسومة ، ثم ان أعضاء مجلس الادارة الذين يعملون فى فترة معينة وتتوافر فيهم الكفايات اللازمة تسود بينهم روح الفريق فى العمل كما هو المرغوب فيه والمطلوب داخل المجلس ، كما أنهم يكتسبون مزيدا من الخبرة والبصر بأمور الجمعية ومشاكلهم . وهذا يجعلهم أكثر من غيرهم على حلها ، ولذلك يجب أن لا تلجأ الجمعيات العمومية الى تغيير أعضاء مجالس اداراتها الا اذا تبين لها وجود عناصر أصلح وعلى استعداد

---

(١) Manual Co-operative Directors by : V.S. Allanne, Co-operative Publishing Association Superior, Wisconsin 1949, p. 39.

أقوى للمساهمة فى نجاح الجمعية وتقدمها ويلاحظ كذلك أو من المحتمل وصول بعض الأشخاص الى عضوية مجلس الادارة ، ثم لا يكون منهم بعد ذلك نشاط فى الجمعية وهؤلاء يجب على الجمعية العمومية أن تعمل على استبدالهم بغيرهم •

أما ما يقال عن المدة القصيرة من أنها لا تساعد على رفع مستوى الكفاية فى الجمعية ، فهو مردود بأنه اذا أظهر أعضاء مجلس الادارةالذين يشغلون مراكزهم لفترة قصيرة كفاية فى العمل واستعداد للمضى فيه . فليس مما يمنع أعضاء الجمعية عند انتهاء مدتهم من اعادة انتخابهم مرة واثنتين وثلاثا ومن ثم أرى أن لا تتضمن القوانين النظامية للجمعيات التعاونية للاستهلاك قيودا تمنع مثل هذا التكرار . كما ويجب أن يؤخذ فى الاعتبار أنه كلما كانت مدة العضوية فى مجلس الادارة قصيرة . كان ذلك أقرب الى مفهوم الديمقراطية •

وهنا من يرى أنه ما اذا نصت القوانين النظامية للجمعيات على بقاء أعضاء مجلس الادارة لمدة طويلة ، وكانت تصرفات المجلس لا تحوز ثقة الأعضاء ، فان فى وسعهم أن يقترحوا قرارا بلوم المجلس Vote of Censure فاذا حاز الاقتراح أغلبية الأصوات ، وجب على المجلس أن يستقيل[١] اذا كان يحترم نفسه •

كما يرى أنه اذا كان هناك بعض أعضاء المجلس قد تمنعهم ظروف السن أو الصحة من القيام بواجباتهم بصورة فعالة ، فانه يمكن التغلب على ذلك عن طريق النص فى القوانين النظامية على أن الأعضاء الذين بلغوا

---

(١) المرجع السابق ص ٤ .

سنا معينة يمنعون من ترشيح أنفسهم ، أما هؤلاء الذين يبلغون هـذه السن أثناء مدة العضوية فتستمر عضويتهم فى المجلس حتى نهاية العام .

غير أن هناك أيضا من يميل الى استثناء ذوى الكفايات من أعضاء مجلس الادارة من شرط السن اذا كانت حالتهم الصحية تمكنهم من القيام بأعباء وظائفهم .

اختصاصات مجلس الادارة :

ان المهمة الأساسية لأعضاء مجلس الادارة هى ادارة الجمعية بقصد تحسين الأحوال الشخصية الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها ، لأنهم يعتبرون فى نفس الوقت عملاءها وتتلخص اختصاصات مجلس الادارة فيما يأتى(١) :

أولا : تحديد الأغراض أو الأهداف التى أقيمت الجمعية من أجلها ، ووضع السياسات البعيدة المدى التى يراها كفيلة بتحقيق هذه الأهداف، واتخاذ ما يمكن اتخاذه من وسائل لمواجهة احتياجات الجمعية فى المستقبل والتأكد من ضمان نجاحها وازدهارها .

ثانيا : وضع خطة سليمة للتنظيم تتيح للجمعية وأقسامها وفروعها أن تؤدى وظائفها بأكبر قدر ممكن من الكفاية لتحقيق الأهداف التى تتطلع اليها .

---

(١) يرجع ذلك الى كتاب :

Top Management Organization and Control by . Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish and Hubert E. Smith McGraw-Hill Book Company, Inc. 1951, New York.

ثالثا : وضع ذوى الـكفاءات فى المناصب الرئيسـية حتى يقوى الشعور بالاطمئنان الى سلامة الجهود التى تبذل لتنفيذ سياسة الجمعية •

رابعا : اتباع وسائل فعالة تخول الادارة العليا مسئوليات وسلطات تحررها من التفاصيل غير الضرورية ، وتضمن لها الحصول على نتائج مرضية ، وسنتحدث عن كل موضوع من هذه الموضوعات فيما يلى :

وضع السياسات وتوضيح الأهداف :

عندما تفـكر جماعة من الجمـاعات فى تأسيس جمعية تعاونيـة استهلاكية ، يجب أن تضع نصب أعينها الأمل فى التوسع وارتياد آفاق جديدة غير المجال الذى بدأت نشاطها منه ، فان ذلك فوق أنه يخـدم أعضاء الجمعية يخدم الفترة التعاونية لأنها تهدف الى تمكين المستهلك من السيطرة على جميع عوامل الانتاج بطريق الاشتراك الاختيارى ، هـذا الى أن وضع السياسات المقبلة اذا كان صادر عن دراسة وافية ، فانه يسهل على الجمعية أمر تحقيقها وتنفيذها • ولكن الملاحظ كثيرا مع الأسف — أن هناك تنظيمات تعاونية يعوزها وضـع الخطط الدقيقة لأعمـالها ، وتوضيح أهدافها سواء فى ذلك الأهداف القريبة أو الأهداف البعيدة •

ومن ثم يجب أن تضع الجمعية كل سنة خطة تفصيلية لنشاطهاالذى تنوى القيام به خلال العام المقبل ، على أن يحدد العام بالفترة التى تقع بين انعقاد الجمعية العمومية • ويجب أن تشمل هـذه الخطـة ايرادها ومصروفاتها والتحسينات والتغييرات المحتملة كل عام ، ثم ان هذهالخطة التى تهدف الى تحقيق الأهداف القريبة يجب أن تتلاءم وتتناسق مـع الخطة التى ترمى الى تحقيق الأهداف البعيدة المدى • وبخاصة فيما يلى :

١ — التغيرات الرئيسية فى السوق •

٢ — التغيرات المحتملة فى نوع الانتاج .

٣ — الصعوبات التى قد تعترض الانتاج أو التوسع فيه .

٤ — الاحتياجات المالية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

وعلى أعضاء مجلس الادارة حينما يضعون الخطة لتحقيق أهداف الجمعية البعيدة المدى أن تكون هذه الخطة من المرونة بحيث تسمح التعديلات اللازمة اذا اقتضت الظروف ذلك ومن الأسس التى تبنى عليها الخطة البعيدة المدى ، أن تكون القرارات التى تصدر والخطط القصيرة الأجل التى توضع بمثابة جزء من السياسات البعيدة المدى ، بمعنى أن ما يتم تنفيذه فى كل عام ينبغى أن يكون لبنة فى صرح الهيكل العام الذى تسعى الجمعية الى اقامته ، وهكذا يطرد نمو التنفيذ مع توالى الأعوام حتى يكمل تحقيق هذه الأهداف فى المدى البعيد المرسوم .

ومن القواعدالعامة فى ذلك شأن أن توضع الخطة المقترحة للمستقبل على أساس جملة الخدمات المنتظرة ، وأن يؤخذ فى الاعتبار دقة التنبؤ بالأحوال الاقتصادية بوجه عام ، وهــذا مما يدل على أهميــة الخبرة والدراسة والثقافة المالية والاقتصادية بالنسبة لأعضاء مجلس الادارة ، فان البعض يعتمد فى تقدير الخدمات المنتظرة على الخبرة السابقة ، والبعض الآخر يعتمد على بعض الطرق الاحصائية والاقتصادية وهكذا يجب عند انتخاب أعضــاء مجلس الادارة ملاحظة هــذه الاعتبارات حتى تتأكد الجمعية من أنها ستحقق أهدافها على خير وجه ممكن ، ومع ذلك لايمكن أن يتسنى له ذلك الا اذا اتسع وقت الأعضاء للعمل وعلى وضع هــذه السياسات .

وضع سياسة سليمة للتنظيم :

التنظيم هو الاطار الذى توضع داخله الادارة ، ويمكن تعريفه بأن جميع المسـئوليات التى يتحملها رجال الادارة والعلاقات التى تنشأ عن تحمل هـذه المسئوليات • فأسـاس التنظيم هو تحـديد المسئوليات وتوضيحها ، وبيان العلاقات بين من يتحملونها ، وذلك يكون بواسطة خرائط تنظيمية(١) •

فان أعضاء مجلس الادارة مهما بلغت دقتهم لا يستطيعون أن يؤدوا وظائفهم بكفاية تامة دون أن يستعينوا بخطط تنظيمية سليمة ومدروسة ، ترسم فيها السياسة بعيدة المدى على أن تكون هذه السياسة من المرونة بحيث تسمح باجراء التغييرات اللازمة كلما تطلبت الظروف ذلك ، فان وجود مثل هذه الخطط يحول دون الارتجال فى اتخاذ قرارات قد تحقق للجمعية فائدة عاجلة فى أمد قريب ، ولكنها لا تتفق مع الأهداف البعيدة المدى ، وهذا ما يجعل من الخطأ تنفيذها • ثم ان غياب مثل هذه الخطط كثيرا ما يؤدى الى تكرار وقوع الأخطاء فى التنظيم وفى ظل الظروف يندر أن تتحقق للتحسينات الأساسية •

ومن الوسائل التى يجب أن تلجأ اليها الجمعيات فى التنظيم الاستعانة بخرائط التنظيم الادارى للجمعية كلها ، وما يلحق بها من خرائط فرعية للأقسام والفروع اذا كان للجمعية أقسام وفروع ، وذلك لأن هذه الخرائط تعتبر الخطوة الأولى لتفهم سياسة التنظيم ، كما أنها تدل على سلامة ادارة المنشأة ، لأنه اذا لم توجد مثل هذه القواعد ساد الغموض والارتبـاك

---

(١) The Principles & Practice of Management, By . E.F.L. Brech and Others. Longmans, Green, P. 25.

علاقات أعضاء مجلس الادارة بعضهم ببعض ، وعلاقاتهم بمدير الجمعية ورؤساء الأقسام والفروع .

ويجب أن تؤيد خرائط التنظيم الادارى بمواصفات مكتوبة تحدد المطالب الرئيسية لكل مرحلة من مراحل الادارة ، وبعبارة أخرى تحدد المطالب الرئيسية للأقسام واللجان ، ولكل وظيفة رئيسية ، فاذا فهم كل فرد فى الجمعية دوره فى ادارتها فهما تاما ، أمكنه أن يكرس من جهوده لوظيفته وتجنب العمل المزدوج ، أو العمل فى أغراض متضاربة كما هو الشأن الغالب فى كل عمل لا يحكمه توضيح التنظيم ، ثم ان هذه المواصفات المكتوبة يجب أن تحتوى على وصف دقيق لجميع الوظائف والقوانين والمسئوليات والعلاقات بين من يتحملونها ، وحدودسلطة كل منهم ووسائل قياس كفاية أداء كل منهم لوظائفهم .

وفى ذلك يقول Brech انه يوجد من يرى أنه ليس هناك داع لوجود هيكل تنظيمى Organization Structure ما دام القائمون على ادارة المنشأة يعرفون الدور الذى يقوم به كل منهم فى ادارتها ، ويتعاونون جميعا فى سبيل ذلك ثم يستطرد فيذكر أن التجربة أثبتت خطأ هذا الرأى الشائع حتى فى حالة الوحدات الصغيرة Small Units . ثم يعود فيقول اننا نكرر ونكرر أن مصاعب المتاجرة والادارة ترجع الى ضعف التنظيم ، اما للأخطاء التى تحدث عند تحديد الاختصاصات والمسئوليات والعلاقة بين من يتولونها ، واما لغياب مثل هذه الخطة التى يسترشد بها المسئولون كما هو الكثير الغالب . ولا شك انه فى مثل هذه الحالات ، يتراكم العمل ويحدث الازدواج فى الجهود ، وتركب الأخطاء نتيجة لعدم الفهم

هذا فضلا عن أن كثير من الأشياء المهمة لا تجد من يقوم بها نظرا لعدم وجود شخص مسئول عنها (١) •

كل ذلك يرجع الى عدم تقدير أهمية التنظيم واعتباره الاطار الذى توضع داخله الادارة فانه بدون هذا الاطار لا يمكن أن تكون الادارة سليمة وفعالة •

والتنظيم وثيق الصلة بالسياسة التى تسير عليها الجمعية ، فلا يمكن تحديد المسئوليات الا اذا عرفت السياسة ، وذلك لأن السياسة تبين ما يجب عمله ، والتنظيم يضع الخطط العريضة للعمليات الضرورية التى يقوم عليها تنفيذ هذه السياسة • فيوضح أن أهداف الجمعية وأغراضها وكيفية تحقيقها • والوسائل التى يمكن قياس النتائج بوساطتها ، وتوزيع المسئوليات يفيد فى وضع الخطط التفصيلية للعمل ووسائل تنفيذه الخطط ، كما يفيد التناسق لأن كل فرد اذا عرف الوظيفة التى يؤديها ، والعلاقات بينه وبين المسئوليات المختلفة كان لذلك أثره فى تحقيق التناسق بين من يتحملون هذه المسئوليات ، وفى رفع الروح المعنوية بين مختلف الأفراد وتحقيق التعاون بينهم واثارة الرغبة عندهم فى بذل جهود أكثر •

وقد يقال ان التنظيم وحده لا يحقق كل هذه المزايا ، ولكنه دون شك الأساسى فى تحقيقها •

وضع ذوى الكفايات فى المناصب الرئيسية :

ومما يقع على عاتق مجلس الادارة العمل على شغل الأماكن الرئيسية فى الجمعية بذوى الكفايات من المتخصصين القادرين ، فان

(1) The Principles and Practice of Management, Longmans, Green and Company, London 1953, P. 34.

هؤلاء سيقع على كواهلهم عبء المشاركة فى تنفيذ الخطط التى رسمتها الجمعية لتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة ولهذا يجب وضع نظام للاختيار والتعيين ، ونظام للأجور والمرتبات يراعى فيه ما تدفعه المنشآت الأخرى المماثلة .

كذلك يجب وضع برنامج شامل لتدريب العمال والموظفين للارتفاع بمستوى كفايتهم ، واستكمال أوجه النقص فى معلوماتهم ، وبذلك يسير العمل طبقا لسياسة ثابتة موحدة تحول دون الفوضى وبعثرة الجهود ، ونقضى على عوامل المحسوبية والوساطات ، فان هـذه العـوامل كثيرا ما تكون سببا فى تعيين من لا يحسنون القيام بأعباء وظائفهم ، ثم ينعكس أثر ذلك على الجمعية فيهبط مستوى كفاية نشاطها وخدماتها ، ومما يكون سببا فى انفضاض كثير من الأعضاء عنها .

وسائل فعالة للرقابة :

ويجب على أعضاء مجلس الادارة أن يعملوا على وضع وسائل فعالة للرقابة تشمل كل أوجه نشاط الجمعية ، وتضمن تحقيق نتـائج يمكن الاطمئنان اليها والرضا عنها ، والأساس السليم للرقابة هو جمع الحقائق وتقدير قيمتها داخل نطاق الجمعية أو خارجها .

والمعروف علميا أن عنصرى التخطيط والرقابة متداخلان وان كان كل منهما يتطلب فنا فى العمل فانها ركنان يتكون منهما الأساس الذى يقوم عليه الاشراف العام ، ثم انهما يعتبران الوسيلتين اللتين تمارس عملها عن طريقهما ويتوقف نجاحهما على استعداد المديرين للمسئوليات الملقاة على عاتقهم فالتخطيط يقوم على أساس وضع البرامج التى تتبع ، وتحديد المسئوليات وطبيعتها ودرجاتها ، ثم كيفية الاستعانة بالسلطة فى التنفيذ ، والرقابة تقوم على ملاحظة تحقيق البرامج والمسئوليات وبيان الأسباب

التى أدت الى عدم تحقيقها ، ولهذا يجب أن تكون خطة الرقابة مرسومة بدقة بحيث تشمل كل أوجه النشاط المختلفة فى الجمعية ، وتخول الادارة العليا سلطات تتناسب مـع المسئوليات الملقاة على عاتقها وتحررها من التفاصيل غير الضرورية ، وتنتهج من الوسائل ما يضمن لها الوصول الى النتائج التى ترضى عنها .

والخطة السليمة للرقابة يجب أن تتضمن العناصر الآتية :

١ — الهدف الذى تسعى الى تحقيقه الجمعية .

٢ — الطرق والوسائل التى تمكن الجمعية من تحقيق هذ الهدف .

٣ — المقاييس أو المعايير التى تقدر بها كيفية أداء العمل على خير الوجوه الممكنة .

٤ — التقديرات التى توضع لأداء الأعمال لمعرفة مدى الكفاية عند التطبيق .

ويجب الاستعانة عند وضع مثل هذه الخطة بذوى الكفايات من الموظفين وغيرهم ، وتشترك مـع هؤلاء لجان فنية من الأجهزة التعاونية المختصة ، كالاتحاد التعاونى ، أو جمعية الجملة ، وهذه الأخيرة أقـدر من غيرها فى هذه الناحية ، ويجب عند وضع مثل هذه الخطة للرقابة أن تكون مفهومة ، وأن تغطى أوجه النشاط المختلفة بالجمعية حتى تحقق الأهداف المرجوة منها .

والمعتقد أنه لضمان تحقيق الرقابة ، يجب أن توضح سياسات الجمعية كتابة وبدقة ثم توزع على المختصين ، ثم تراجع من وقت لآخر لادخال

ما يعن من تعديل حتى تتمشى مع التطورات المستمرة ، ويمكن أن نصل الى ذلك عن طريق كتيب يشرح سياسة الجمعية شرحا تاما تضعه هيئة من المختصين فى الجمعية ، وتستعين فى وضعه بالأجهزة الفنية المختصة فى كل من الجمعية المركزية والاتحاد التعاونى ويجب أن تكون هذه الخطة من المرونة بحيث تتطور مع تقدم الجمعية واتساعها ، ثم توضع الوسائل الفعالة للرقابة على المنظمة بأكملها وعلى الأشخاص المسئولين بحيث تتأكد الجمعية من أنها وضعت ذوى الكفايات فى المراكز التى يستحقونها وينهضون بتبعاتها وأعبائها •

وهكذا يتبين أن وضع السياسات للجمعية يتطلب دراسات وافية من أشخاص يجدون من سعة الوقت ما يمكنهم من معرفة الوظائف التى تتطلبها هذه السياسات[1] وهذا يتطلب من لجنة المؤسسين بادىءذى بدىء أن تستعين بمن تشاء من الأجهزة الفنية المختصة فى المنظمات التعاونية العليا ، وأن تكون لجانا فرعية لدراسة مختلف الوظائف واقتراح السياسات التنظيمية على أن يكون بعض أعضاء مجلس الادارة فى هذه اللجان ، ثم يكون على لجنة المؤسسين بعد ذلك أن تنسق المقترحات المختلفة وتضعها فى خطة واحدة •

وفيما يلى بعض اللجان التى يمكن أن تشترك فى دراسة هذه السياسات[2] •

---

(١) يرجع فى ذلك الى كتاب Consumer Co-operative Leadership.

(٢) المرجع السابق ص ٣٧ وما بعدها .

١ — لجنة فرعية لدراسة السياسة البيعية :

وعند وضع هذه السياسات يجب أن توضح اللجنة ما يأتى :

(أ) السياسة العامة للبيع :

ـ البضائع التى ستقوم الجمعية بالتعامل فيها •

ـ الخدمات المجانية التى تستطيع أن تقدمها •

ـ أى نوع من هذه الخدمات يمكن أن تتقاضى الجمعية عليه أجراء

ـ هل توجه الجمعية خدماتها الى طبقات ذات دخل معين وتتسع هذه الخدمات لتشغيل مختلف أنواع الطبقات ؟

ـ هل تقتصر الجمعية على بيع خير أنواع المنتجات المعـروفة فى السوق أو بيع أنواعا أخرى من نفس المنتجات لتلبى طلبات جميع العملاء ؟

ـ بأى سعر تبيع الجمعية هذه المنتجات ، هل تتبع سياسة السعر العالى أو سياسة السعر الجارى فى السوق أو السعر المنخفض•؟

ـ السياسة بالنسبة للسلع الأخرى التى تقرر الجمعية اضافتها الى قائمة السلع التى تتعامل فيها • وما لسياسة بالنسبة لتلك السلع التى قد ترى للجمعية وقف التعامل فيها •

ـ السياسة بالنسبة لمبيعات الفرصة (الأكازيونات) •

ـ السياسة بالنسبـ ةللبضائع البطيئة •

ـ السياسة بالنسبة للبضائع الموسمية والى أى مـدى يمـكن توفيرها بحيث يجد العملاء حاجتهم منها فى الوقت المناسب •

— السياسة بالنسبة للبيانات والمعلومات التى يجب أن يزود بها العميل وتتعلق بالسلعة المشتراة .

— السياسة فيما يتعلق بالبضائع المردة .

— السياسة بالنسبة للسلع التى تباع بالأجل .

— السياسة بالنسبة لأخطاء التسليم المحتملة .

— هل يمكن أن تقدم الجمعية خدمات خاصة لأعضائها كاستعداد لأن تشترى لهم البضائع التى لا تتعامل فيها ، أو أن توصى لهم بالجهات التى يستطيعون الشراء منها .

— السياسة بالنسبة لشكاوى الأعضاء ومقترحاتهم .

— السياسة بالنسبة لنظافة المحل ونظافة العمال .

— السياسة بالنسبة لقبول الشيكات فى الدفع .

٢ — لجنة فرعية لدراسة سياسة الشراء :

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتى :

— المبادىء الأساسية للشراء فى الجمعية .

— المسئول عن الشراء .

— العلاقة بين الشراء والبيع .

— مصادر المعلومات التى يمكن الاستعانة بها لتحديد الشراء .

— وظيفة لجنة المشتريات بالنسبة للشراء .

— السياسة التى تتبع عند تقديم سلعة جديدة .

ــ السياسة التى تتبع عند اختيار مصادر الشراء •

ــ الحالات التى تقصر الجمعية فيها مشترياتها على جمعية الجملة •

ــ السياسة بالنسبة للهدايا التى تقدمها مصادر الشراء •

ــ السياسة بالنسبة للخصم الذى قــد يمنحه بعض تجار الجملة أو المصانع فيما يتعلق بالشراء النقدى •

٣ ــ لجنة فرعية لدراسة سياسة المستخدمين :

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتى :

ــ المبادىء الأساسية التى ترتكز عليها الجمعية فى علاقاتها مــع موظفيها •

نوع العلاقات التى يجب أن تــكون بين أعضاء مجلس االادارة والمدير ، وبين أعضــاء مجلس الادارة والمســتخدمين ، وبين المــدير والمستخدمين •

ــ السياسة بالنسبة لتدريب العمال والموظفين •

ــ السياسة بالنسبة لأجور المديرين والمستخدمين •

ــ السياسة بالنسبة للأجازات •

ــ السياسة للترقية •

ــ السياسة بالنسبة للنقل من وظيفة لأخرى •

ــ السياسة بالنسبة للظروف المحيطة بالعمل •

— السياسة بالنسبة للأجازات المرضية ، وأيام العطلة الرسمية .

— السياسة بالنسبة لشكاوى الموظفين .

— السياسة بالنسبة للفصل .

— السياسة بالنسبة للرعاية الطبية .

هل يؤخذ بمبدأ تمثيل الموظفين داخل الادارة ؟

٤ — لجنة فرعية لدراسة سياسة الاعلان والعلاقات العامة :

وتنظر هذه اللجنة :

— القواعد الأساسية بالنسبة للاعلان التعاونى .

— القواعد الرئيسية التى تنظم العلاقات بين الجمعية والمجتمع الذى تعمل فيه .

— ما لأغراض بالتفصيل للاعلان التعاونى ، وما الذى تأمل الجمعية تحقيقه من وراء هذا الاعلان .

— السياسة الرئيسية بالنسبة للاعلان عن السلع .

— السياسة بالنسبة للاعلان فى المناسبات الخاصة .

— السياسة بالنسبة للاعلان عن السلع البطيئة الحركة .

— السياسة بالنسبة لبعض الهدايا التى تقدم كاعلان عن الجمعية فى المناسبات المختلفة كالنتائج فى أول العام .

— ما الذى ينبغى أن تـكون عليه العلاقة بين مصاريف الاعلان وحجم المبيعات .

ـ السياسة بالنسبة لالتزام الصدق فى الاعلان •

ـ السياسة بالنسبة لمراقبة نتائج الاعلان •

ـ السياسة بالنسبة لنوافذ العرض الخارجية ، والمصروفات داخل المحل •

ـ السياسة بالنسبة للتبرعات التى تحققها الجمعية للهيئات التى لا تهدف الى الكسب توجد بمنطقة عمل الجمعية •

ـ ما الذى ينبغى أن تكون عليه العلاقة بين الجمعية والنـــوادى والطوائف التى توجد فى منطقة عمل الجمعية •

٥ ـ لجنة فرعية لدراسة المحاسبة والمراقبة :

وتنظم هذه اللجنة فيما يأتى :

ـ المستوى الذى تريد الجمعية تحقيقه من قيامها بعمليات المتاجرة•

ـ نسبة الربح الاجمالى ، ونسبة المصاريف ، وبالتالى الربح الصافى الذى تريد الجمعية تحقيقه •

ـ سياسة الجمعية فى مراقبة البيع النقدى ، هل يعتبر المـــدير المسئول الوحيد عن مراقبة البيع النقدى ـ أو يجب أن يشترك معه أحد أعضاء مجلس الادارة •

ـ السياسة التى تتبع عند تخفيض أسعار السلع •

ـ السياسة بالنسبة لدوران البضاعة •

ـ السياسة بالنسبة لتسعير السلع •

ـ السياسة بالنسبة للقيام بعمليات الجرد •

— السياسة بالنسبة للتقارير والبيانات اللازمة للقيام بعمليات المتاجرة .

— مسئوليات المدير بالنسبة للمحاسبة وامساك الدفاتر .

تنسيق السياسات :

بعد أن ترفع مختلف اللجان الفرعية تقاريرها لأعضاء مجلس الادارة، تعين لجنة لتنسيق هذه السياسات ، ويستحسن أن تضم اللجنة رؤساء اللجان الفرعية ومن يرى المجلس ضمه اليها من الفنيين ، والواجب الأول الذى يقع على عاتق مثل هذه اللجنة هو النظر فى كل تقرير على حدة بحيث تضع فى اعتبارها ناحيتين :

١ — هل غطت هذه التقارير الموضوع كله .

٢ — هل تحتوى هذه التقارير على تفاصيل غير ضرورية كاحتوائها على طرق واجراءات بدلا من احتوائها على سياسات . فاذا وجد أنها تحتوى على مثل هذه الطرق والاجراءات وجب استبعادها .

بعد هذه المراجعة الأولية نستعرض السياسات التى تحتوى عليها هذه التقارير بعضها تجاه البعض لمعرفة ما اذا كان هناك تعارض بينها ، أو ما اذا كانت فى حاجة الى مزيد من الدراسة حتى يمكن ادارة الجمعية بنجاح . ويستحسن دائما عند بدء حياة الجمعية أن تكون هذه السياسات عامة ، وأن لا تدخل الجمعية فى كثير من التفاصيل ، ثم تراجع هذه السياسات فيما بعد على ضوء ما تكون الجمعية قد اكتسبت من خبرة أثناء مزاولتها لنشاطها .

سكرتير المجلس :

يعتبر سكرتير الجمعية الشخص المسئول عن تطبيق القوانين التعاونية والقوانين النظامية للجمعيات ، وعليه يقع عبء الاشراف على سجلات الأعضاء وحملة الأسهم وتقديم البيانات التى تطلبها السلطات من الجمعية حسب مقتضيات القوانين ، وهو بوجه عام يعتبر العضو المنفذ لجميع قرارات مجلس الادارة ، لذلك تهتم الحركة التعاونية فى انجلترا بأنه ينبغى فيمن ينتخب لهذه الوظيفة أن يكون على جانب كبير من الخبرة والدراية والبصر بالتنظيمات المكتبية الحديثة وأن يكون ملما بالنشاط الاجتماعى والاقتصادى بوجه عام وفى منطقة جمعيته بوجه خاص •

وتلجأ بعض الجمعيات الى الاستعانة بسكرتير معين يتقاضى أجرا على عمله بجوار السكرتير عضو مجلس الادارة لتضمن امكان القيام بهذه الواجبات على خير(١) وجه ممكن •

وهناك من يرى أن من الممكن الجمع بين وظيفة المدير والسكرتير فى الجمعية وفى ذلك يقول بروفسور « ف• هل » أن نجاح(٢) الجمعية يعتمد الى حد كبير على حسن ادارتها وتنظيمها وعلى الدقة والكفاية فى استخدامها للنظم الحسابية بصفة خاصة ، ومن أجل ذلك يجب اختيار سكرتير الجمعية بعناية فائقة ، فقد كان من الشائع المتبع منذ سنوات عديدة أن يكون سكرتير الجمعية هو العضو المنتخب من بين أعضاء مجلس الادارة ، وكان عليه ــ وهو يعمل بعض الوقت ــ أن يقوم بكل واجبات

---

(١) يرجع الى : Organization and Management of Consumer's Cooperation and buying Clubs.

(٢) Handbook for members of Co-operative Committees. The C-operative Union Limited, Holyoake House, 1951. p. 54-55.

السكرتارية وأعبائها ، وهذه الخطة ما زالت تستعمل حتى الآن فى بعض الجمعيات القديمة والصغيرة • ولكن أصبح من الواضح الآن وجوب أن يكون للجمعية سكرتير دائم يعمل طول الوقت ، ويكون مسئولا أمام الجمعية وعلى علم بجميع حساباتها ، وقد يكون الجمع بين وظيفتى المدير والسكرتير فى شخص المدير مما يثير بعض الجدل ، لأنه يعنى أن تقع المسئولية التنفيذية بأسرها على عاتق فرد واحد ، ولكن هذا قد يجنب الجمعية كثيرا من عوامل الفرقة والحسد التى تنجم فى الغالب من تقسيم الواجبات • ثم يستطرد بعد ذلك فيذكر أنه اذا عين المدير سكرتيرا فى نفس الوقت . فيجب أن يقوم أمين الصندوق بالدفاتر الحسابية أو يراجعها، مع أنها تعتبر من واجب السكرتير ، أما اذا رغب فى تعيين سكرتير خاص بالجمعية ، فيجب أن يكون حائزا على شهادة الاتحاد التعاونى الذى يمنحها لمن يجتازون امتحان الفصول التدريبية لأعمال السكرتارية التى ينظمها هذا الاتحاد •

وكثيرون يتفقون مع بروفسور « هل » فى أن نجاح الجمعية يعتمد الى حد كبير على حسن ادارتها وتنظيمها ، ويعتقدون أن الدقة والكفاية فى استخدام النظم الحسابية ليست الا أداة من أدوات الادارة ، ولا شك أن استخدام النظم الدفترية السليمة يعتبر من الضرورات التى تحتمها النظم التعاونية • غير أن الدقة والكفاية فى الرقابة على ما هو وارد فى هذه الدفاتر تعتبر فى غاية الأهمية •

كذلك لا يميل الكثيرون الى تجميع السلطات فى يد واحدة ، لأن هذا قد يؤدى الى السيطرة والاستبداد بأمور الجمعية ، ثم ان تركيز السلطات فى يد واحدة قد ينتهى بها الى أن تكون الجمعية ، جمعية فرد واحد ، بمعنى أن نجاحها وتقدمها يعتمد على فرد واحد وهو المدير وقد

يدفعه شعوره بقيمته وأهميته الى أن ينفرد بالعمل دون توجيه من أعضاء مجلس الادارة ، فاذا لفت نظره الى خطأ فى تصرفاته فقد يهدد بالاستقالة ، واذا حدث هذا وترك الجمعية لسبب من الأسباب ، وجدت نفسها أمام مصير يتهددها بالفشل نظرا لافتقارها الى الكفايات التى تحل محل هذا الشخص •

ولذلك لا يحبذون الجمع بين وظيفتى المدير والسكرتير فى شخص المدير ويرون ضرورة الفصل بين هاتين الوظيفتين •

أمين الصندوق :

يعتبر أمين الصندوق أمينا على أموال الجمعية ، ومسئولا عن كل ما يتعلق بهـا من ايداع وصرف ، فلا تتم جميع العمليات الا فى حدود القوانين واللوائح المنظمة لها ، ولهذا يجب أن تتوافر فيه القدرة والكفاية المـالية والالمـام بالقواعد والنظم الحسابية ، كما يجب أن يتصف بحسن السير والأمانة والنزاهة والشرف •

كما وينبغى أن يلاحظ أن أمين الصندوق يعمل فى ظل الاشراف الكامل للمجلس ، وذلك وفقا للقاعدة التضامنية لأعضاء المجلس جميعا ، ومن أجل ذلك يرى الكثيرون فى بريطانيا ضرورة تفرغ أحد أعضاء المجلس للقيام بهذه الوظيفة •

كما ويرى الكثيرون أيضا عدم الجمع بين وظيفتى السكرتير وأمين الصندوق ، لمعظم المسئولية الملقاة على عاتق كل من يشغل هاتين الوظيفتين ، هذا الى ما تقتضيه قواعد الحرص وسلامة الادارة من عدم الجمع بين هاتين الوظيفتين فى يد واحدة ، تلافيـا لارتـكاب الأخطاء ، أو تركيز السلطات فى قبضـة فـرد ، ويلاحظ أن بعض الجمعيات التعاونيـة فى

الخارج(١) تنص على عدم جواز الجمع بين وظيفتين من وظائف مجلس الادارة .

كما ويرون ضرورة التأمين على أمنـاء الصناديق ضـد الخيانة أو السرقة ، وذلك للمحافظة على أموال الجمعيات ، ولكيلا تتعرض لهزات عنيفة قد تطيح بها اذا لم تتخذ الاحتياطات الكافية .

مكافاة اعضاء المجلس :

تجرى بعض الجمعيات فى بريطانيا على عدم اعطاء أعضاء مجلس الادارة أجر أو مكافأة عن القيام بواجباتهم نحو الجمعية ، ووجهة نظرهم فى هذا أن هؤلاء الأعضـاء يقومون بعملهم بدافع من المنفعة العـامة والواجب الاجتماعى الذى يفرضه عليهم مركزهم بين ذويهم ، والثقة التى يضعها هؤلاء فيهم ، وأن هذا الفخر الأدبى لا يعادله أجر .

وترى بعض الجمعيات أن اتباع مثل هـذا الأسلوب يبعد بالحركة التعاونية عن ملاحظة الواقع ومنطق طبائـع الأشـياء ، خاصـة بالنسبة للظروف الاقتصادية السائدة . فان الجمعيات التعاونية للتجزئة بوصفها وسيلة من وسائل التوزيع تعمل فى ظل منافسـة حادة ، وهـذه المنافسة تتطلب بذل الجهود المتصلة لتحسين النشاط والخـدمات التى تزاولها الجمعية ، سواء من ناحية جودة السلع أو من ناحية الارتفاع بمستوى الخدمة ، ومن ثم كان لا بد من وجود حافز مادى بجوار الحافز المعنوى يشجع العاملين على مواصلة العمل وزيادة الجهود ، وبخاصة لأن الطبقات المتوسطة ، وهى غالبا مايقع عليها عبء ادارة هذه الجمعيات فى حاجة الى

---

(١) An Introduction to Co-operative Practice New Series, No, 32, Jeneve 1952.

مزيد من الدخل لمقابلة أعبائها ، هذا الى أن مبادىء العدالة الاجتماعية تقتضى أن يكون الأساس فى عمل عضو مجلس الادارة هو خدمة الصالح العام لقاء دخل يتناسب الى حد ما مع الدخول التى يحصل عليها غيرهم ممن يقومون بأعمال لا تزيد عن عملهم أهمية للمجتمع •

وقد اعترض كثيرون على مبدأ اعطاء مكافآت عن حضور كل جلسة من الجلسات ، بأنه قد يغرى بعض الجمعيات بعقد اجتماعات لأعضاء مجلس الادارة أكثر مما ينبغى ، وبذلك تزداد النفقات الادارية دون مبرر ، واذا كانت الطبيعية البشرية واحدة فى جميع أنحاء العالم ، فمن المحتمل أن تنتشر هذه العادة حتى تسود(١) الجمعيات فى شتى أنحاء المعمورة •

ويقول ف•س•آلن أن هذا قد حدث أيضا فى الولايات المتحدة الأمريكية •

ويعتقد الكثيرون أن حل هذه المشكلة فى أيدى أعضاء الجمعيات التعاونية فانهم اذا واظبوا على حضور الجمعيات العمومية واستعملوا حقهم فى التوجيه ولاشراف والرقابة ، وتقديم الأسئلة والاستفسارات التى تطالب بتوضيح عدد الجلسات التى عقدت ، ومقدار المكافآت التى دفعت مع عقد المقارنات مع السنين الماضية ، وتقرير ما اذا كانت الزيادة فى مكافآت بدل الحضور تتناسب مع الجهود التى بذلت ••• يقولون اذا واظب الأعضاء على المطالبة بمعرفة تفصيل ذلك ، فان منطق الأرقام

---

(١) Handbook for members of Co-operative Committees, By : F. Hall Co-operative Union — 1931, P. 100.

(٢) V.S. Allanne.

سيكشف لهم عن حقائق كثيرة تكون تحت نظرهم عند اختيار أعضاء مجالس الادارة ، هؤلاء الأعضاء الذين يفترض فيهم دائما البعد عن المصالح الاستغلالية أو انتهاز الفرص للاستفادة والحصول على مآرب شخصية .

وتعمل بعض الجمعيات التعاونية على تجنب ازدياد النفقات الادارية دون مبرر بتحديد مكافأة اجمالية لجميع أعضاء مجلس الادارة عن جميع الاجتماعات التى يعقدونها أثناء السنة ، ويقوم بتحديد هذه المبالغ أعضاء الجمعية العمومية فى موعد انعقادهم ، ولكن يؤخذ على هذه الطريقة أنه قد تجد ظروف استثنائية تجعل تعدى الرقم المحدد أمرا ضروريا .

وفى بعض الجمعيات فى الولايات المتحدة الأمريكية ، يقوم أعضاء مجالس الادارة بتحديد أتعابهم التى يتقاضونها بأنفسهم . ولكن الأفضل أن تقوم الجمعية العمومية بتحديد هذه الأتعاب ، لأن ذلك هو الذى يتفق مع معنى ديمقراطية الادارة ، ويدرأ عن أعضاء مجالس الادارة شبهة المغالاة فى وضع المكافآت لأنفسهم ، ويصون جو الجمعية بصفة عامة مما قد يعيب أو يريب . ولا شك أن الثقة والنزاهة والأمانة هى القواعد التى يقوم عليها صرح التعاون . بل هى الدعائم التى يقوم عليها نجاحها كل عمل جماعى .

وهـذا هو ما اتجهت اليـه الحركة التعاونية فى بريطانيا اذ تنص القوانين النظامية على أنه « فى اجتماعات الجمعية العمومية التى تنفذ كل ثلاثة أشهر ، يكون لأغلبية الأعضاء الحاضرين الاجتماع الحق فى تقـدير

---

(١) يرجع مثلا للقانون النظامى لجمعية دنفر ملاين الانجليزى المادة رقم ١٣٢

المكافآت التى قد يرون من المرغوب فيه تخصيصها لكل من أعضاء المجلس ، ورئيس مجلس الادارة والسكرتير والمراجعون •

At any quarterly meeting of the Society, the majority of the members present voting may assign to the Committee, President Minute Secretary, or Auditors, Such remuneration as seems to them desirable.

الادارة التنفيذية :

ذكرنا أن أعضاء مجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك هم الذين يضعون السياسات العامة لتحقيق أهداف الجمعية ، سواء فى ذلك السياسة القريبة المدى والسياسة التى يمتد العمل بها أمد بعيد ، كما أنهم يشتركون فى تقرير ما يرونه أفضل الوسائل وأقربها لتحقيق هذه الأهداف ، ثم يأتى بعد ذلك دور الادارة التنفيذية ، وهو وضع هذه السياسات موضع التنفيذ ، وقد قلنا انه ينبغى أن يستعين أعضاء مجلس الادارة عند وضع هذه السياسات بجميع الكفايات الفنية والادارية والأفضل أن يشترك مدير الجمعية مع أعضاء مجلس الادارة بابداء الرأى عند وضع هذه السياسات ، حتى يكون على علم تام بالروح التى صدرت عنها ، فيكون أقدر على فهمها وتفهيمها لغيره فى مختلف المستويات الادارية بالجمعية • بل أنه قد يكون من الخير كذلك الاسترشاد بآراء رؤساء الأقسام اذا عرض لأعضاء مجلس الادارة ما يستدعى ذلك •

ويعتبر رئيس مجلس الادارة فى الجمعية التعاونية للاستهلاك حلقة اتصال بين الادارة العليا والادارة التنفيذية ، وهذه تبدأ بمدير الجمعية ثم بمن يليه فى المستويات ، ونجاح الادارة التنفيذية فى النهوض بالتبعات يعتمد الى حد كبير على الدقة فى اختيار أعضاء مجلس الادارة للمدير

الكفء الذى يشرف على تنفيذ السياسات المرسومة . ولهذا يجب أن تبذل الحركة التعاونية للاستهلاك أقصى جهودها لاجتـذاب الكفايات الادارية الفنية ، واغرائها بالاقبال على العمل فى الجمعية وذلك باعطائها ما تستحق من أجر .

وفى هذا يقول «Harriet Bunn and Ethel Mabie Falk». (١) قد لا يرغب كثير من الأعضاء فى الجمعيات التعاونية أن يدفعوا للمديرين الاجور التى يستحقونها ، وكثيرا ما تعمل المنشآت الخاصة على اغراء هؤلاء بالعمل فيها ، فتعرض على الأكفاء منهم أجورا أعلى ، ولكن هناك حقيقة يجب أن تدركها المنظمات التعاونية ، وهى أن المدير الكفء يعتبر فى غاية الأهمية بالنسبة لنجاحها وأن مقدار ما يعود على الأعضاء من نفع نتيجة لوجوده يفوق كثيرا ما يتقاضاه من أجر .

لذلك يجب توخى الحيطة فى اختيار مدير كفء للجمعية ، والأفضل أن يتم دائما تعيين المدير عقب الاعلان عن حاجة الجمعية الى شغل هـذه الوظيفة ، وأن ينضم الى اللجنة المشكلة من بين أعضاء مجلس الادارة لاختيار المدير مندوب عن جمعية الجملة ، ومندوب عن الاتحاد التعاونى الاقليمى ، فقد يكون لما لديهما من خبرة أثر فى تبصير اللجنة بحيث تختار الأصلح من بين المتقدمين .

ويجب أن يراعى أعضاء مجلس الادارة عند وضع سياسة الجمعية ضرورة توافر حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، بحيث تقوم على الاحترام والفهم المتبادل كما يجب البعد بهـذه السياسة عن كل ما يثير أسـباب

---

(١) Co-operative Life and Business. Hariet Bunn and Mable Falk Milwaukee D.M. Hale and Company 1936, P. 121.

الاحتكاك أو التضارب فى السلطات حتى لا تكون هناك شكوى من أن أعضاء المجلس يتدخلون فى عمل المدير ، أو أنهم لايقدمون له المساعدة اللازمة التى تمكنه من القيام بالأعباء الملقاة على عاتقه •

والواقع أن التعاون بين المدير وأعضاء المجلس يعتمد الى حد كبير على درجة فهم كل منهما لاختصاصات الآخر ، وهذا يمكن تحقيقه بتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات فى جلاء ووضوح ، بأن تسجل كتابة ويوزع بها كتيب على جميع القوى العاملة فى الجمعية حتى يفهم كل ما له وما عليه •

وقد أشرنا فيما سبق الى أن السياسات التى يضعها يجب أن تكون من المرونة بحيث يمكن تعديلها طبقا لمقتضيات الظروف فاذا وافقت الجمعية مثلا الى اختيار مدير كفء يحسن القيام بواجباته ، كان من الواجب على أعضاء المجلس أن لا يتوانوا فى اعطائه أكبر قدر من السلطات التى تعينه على حسن الاشراف والتنفيذ ، أما اذا كان حديث عهد بهذا العمل ، أو ظهر من تصرفاته الضعف أو عدم القدرة على القيام بواجبه فى صوره مطمئنة فحينئذ يحق للمجلس أن يحتفظ لنفسه بقدر كبير من هذه السلطات ، ولكن يجب فى كل مرة يقع فيها تغيير فى السياسات ، أن يسجل ذلك كتابة حتى لا تختلط السياسات القديمة والحديثة على المشرفين ويحدث التضارب والاحتكاك ، كما يجب تهيئة كل الظروف التى تكفل حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، والبعد عن كل ما يعكر الجو بين السلطتين ، فانه « اذا فقد المدير(١) احترامه لأعضاء المجلس نظر الى ما

---

(1) Consumer Co-operative, LeadershipK By : Percy S. Brown. Edward A. Filene Good will fund Inc. Boston 1954, PP. 112--113.

بينــه أو بينهم من علاقات على أنها شر لابد منــه Wecessary Evil ثم يبدأ فى خلق الوسائل التى تيسر له ادارة الجمعية دون الرجوع اليهم ما أمكنه الاستقلال عنهم ، وقد يحجب عن المجلس أمورا كثيرة فيسرع المجلس بالرد عليه فى صورة تشل حركته وتعطل خبرته ، كاخضــاع جميع تصرفاته للمراجعة والتقليل من حريته فى العمل ، وبذلك يتدخل المجلس فى ادارة الجمعية ، حتى تصير مهمة المدير قاصرة على تلقى الأوامر والقيام بتنفيذها ، ومن ثم تزداد هوة الخلاف ، وتسود روح الكراهية ، وتنعدم الثقة بين أهم السلطات التى يقع على عاتقها رســم سياسات الجمعية وتنفيذها واذا حلت كل هذه المعانى محل الانسجام والثقة وتبادل الاحترام ، كان المصير الحتمى هو الفشل الذريع للجمعية ، كما لوحظ ذلك فى الأسباب التى أدت الى فشل الكثير من الجمعيات ، وغالبا ما يوقع المدير اللوم على أعضاء مجلس الادارة ، ويوقع أعضاء مجلس الادارة اللوم على المدير ، مما يدل على انعدام الثقة ، وهــذا يفقد بعض الجعيات مديريها الممتازين من حيث أنهم يتركون العمل بهــا اذا سنحت لهم فرص العمل بعيدا عنها » •

ولهذا يقع على عاتق رئيس مجلس الادارة مسئولية اقامة العلاقات بين المجلس والمدير على أسس من الثقة والاحترام المتبادل ، بل ان هذه تعتبر مهمته الأولى لنجاح المنظمة ، ولكى يتمكن رئيس مجلس الادارة من تحقيق مهمته الأولى لنجاح المنظمة ، ولــكى يتمكن رئيس مجلس الادارة من تحقيق ذلك ، يجب أن يتعرف شعور كل عضو من أعضــاء مجلس الادارة تجاه المدير ، وكذلك شعور الأعضاء ، ثم يحاول أن يجعل كلا يفهم الآخر • وعليه كذلك أن يشجع المدير على أن يتحدث اليه وصراحة ، فان ذلك يساعده كثيرا على القيام بهذه المهمة ، وهى تحسين العلاقات •

ولعل مما يساعد على ذلك كذلك أن يعطى المدير حق حضـــور اجتماعات مجلس الادارة ، فان هذا يتيح له فرصة التعبير عن رأيه فى المواضيع التى ستطرح للمناقشة ، فان المجلس قلما يتخـذ قرارا فى المواضيع المهمة التى يعارضها لمدير • ثم ان حضور المدير جلســات المجلس يتيح له الفرصة كى يتعرف على وجهات نظر الأعضاء المتباينة ، وكثيرا ما تؤدى المناقشات الى الاقتناع بوجهة نظر معينة يعمل الجميع على تحقيقها •

ويحسن أن يراعى دائما عند اعداد جدول الأعمال استشارة المدير فى المواضيع التى يرغب فى عرضها ومناقشتها فى المجلس •

ويجب مع ذلك ملاحظة أنه اذا كان للمدير حق حضور اجتماعات المجلس كذلك حق توجيهه ، فاذا رأى أنه قد قصر فى موضوع وجب عليه أن يشعره بعدم الارتيـاح الى ذلك • والمدير الذى يقدر أعبـاء وظيفته ، هو الذى يفسح صدره لكل الانتقادات التى توجه اليـه فى حضوره ، فان ذلك خير من الكلام الذى يقال عنه خلف الأبواب المغلقة، فاذا شعر بأن النقد الذى وجه اليه صادر عن رغبة صادقة فى المعاونة ، وجب أن يعمل من جانبه على تشجيع ما قدر يثار من مواضيع بنفس الروح التى صدرت عن المجلس ، ويتمثل هذا الجو المشبع بالثقة والفهم المتبادل والحرية فى النقد ، والرغبة فى العمل على ايجاد حلول مجدية بناءة ، يمكن أن تحقق للجمعية نجاحا كبيرا •

وعلى وجه الاجمال يجب أن تقوم العلاقات بين المجلس والمدير على القواعد الآتية :

١ — وضع سياسات واضحة للجمعية وأهدافها وتسجيلها بالكتابة

٢ — تحـديد السلطات والمسئوليات لـكل من المجلس والمدير بوضوح وجلاء .

٣ — المبادرة باتخاذ قرارات سريعة فيما قد يطرأ من مواضيع وتحديد اختصاصات كل من المجلس والمدير فى هذه القرارات .

٤ — اشراك المدير فى جميع مناقشات المجلس والبعد بقدر الامكان عن اتخاذ قرارات لا يرضى عنها المدير ، فانه هو الذى تقع عليه مهمة التنفيذ .

٥ — أن تسود الحرية والصراحة طبيعة المناقشات التى تدور بين المجلس والمدير على أن يكون الهدف هو المصلحة العامة ، والبعد عن الانتقادات المحرجة بحيث يكون أساس المناقشات قائما على الثقة والفهم المتبادل والرغبة الصادقة فى البناء .

بعض المواضع التى قد تثير مشكلات بين المجلس والمدير :

أولا — تعيين الموظفين :

تعتبر مشكلات الموظفين من المسائل الأساسية التى تقع ضمن نطاق مسئوليات كل من مجلس الادارة والمدير ، فالمجلس من ناحية يضـع السياسات التى تتعلق بالموظفين ، ويتولى المفاوضات مع ممثلى العمـال فيما يتعلق بالاجور وظروف العمل والمدير من ناحية أخرى يقع على عاتقه الاشراف على هؤلاء الموظفين والعمال وتدريبهم وتنظيم علاقات العمل بينهم .

فمن الذى يأخذ على عاتقه مهمة التعيين ؟

فى هذا المجال تطبق قاعدتان أساسيتان(١) :

القاعدة الأولى :

أن يوكل للمدير أمر اختيار الموظفين ، فلا يرغم على أن يقبل فى العمل معه أشخاصا لا يرغب فيهم .

القاعدة الثانية :

أن يضع المجلس شروط الاختيار ، لأن اختيار الموظفين يراعى فيه الأهداف القريبة والبعيدة المدى للجمعية ، لا مجرد تيسير انجاز الأعمال اليومية فى الجمعية كما يكون ذلك غالبا فى ذهن المدير .

ثـم ان السياسة التى تتعلق بالموظفين تتضمن مع ذلك العمل على تدريب قـادة المستقبل ، ولهـذا يجب أن يكون لمجلس الادارة سلطات ومسئوليات فيما يتعلق بهم وبتعليمهم وتدريبهم ، وبتحديد علاقتهم مع المدير ، على أن يؤخذ فى الاعتبـار دائما رأى المدير ، وما يبـديه من ملاحظات واعتراضات على بعض الأشخاص متى كانت هذه الاعتراضات جدية ومتصلة بمصلحة العمل ، لا قائمة على مجرد رغبات أو أسـباب شخصية .

ونظرا لأهمية علاقات الموظفين بعضهم ببعض ، وما يتطلبه العمل على حل مشاكلهم من عناية فائقة ، يحسن بمجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك أن يشكل من أعضائه لجنة خاصة يطلق عليها اسم «لجنة المستخدمين » للنظر فى الامور التى تتعلق بالموظفين ومشاكلهم ، بشرط أن تتوافر فى أعضائها الكفايات التى تؤهلهم للنهوض بهذه المهمة ،

---

(١) يرجع الى صفحتى ١١٥ ، ١١٦ من المرجع السابق .

فاذا خلت وظيفة بالجمعية مثلا نظرت هذه اللجنة فيمن يتقدم لشغلها ، على أن تكون لديها قائمة بأسماء المرشحين المرغوب فى استدعائهم ، وقد تجد فيها بعض أسماء يزكيها المدير ، ويقع على عاتق اللجنة أن تختار من الأسماء من تراه أصلح لشغل الوظيفة الشاغرة ، ثم تطلب من المدير اختيار اسم من الأسماء التى تقدمها اليه . وبذلك يحفظ له الحق فى تعيين من يشاء من الموظفين الذين سيعمل معهم ، وتظل لمجلس الادارة عن طريق لجنة المستخدمين المشكلة من بين اعضائه سلطة اختيار الموظفين من النوع الذى يمكنه النهوض بمطالب الجمعية وأعبائها فى المستقبل .

والمعتقد أن هذا الاجراء اذا فهم بوضوح ، واتبع بدقة ، أدى الى تقليل عوامل الاحتكاك كما أن الحركة التعاونية الاستهلاكية بحاجة دائمة الى برنامج كامل لتدريب موظفى وعمال الجمعيات التعاونية للاستهلاك ، فان هذه الجمعيات ستكون دائما فى حاجة الى موظفين وعمال متخصصين

وتستطيع الجمعيات أن تختار موظفيها على أساس تفسير الوظائف وتحليلها ، وتجد أمامها الفرصة التى تمكنها من اختيار الشخص اللائق للوظيفة التى تصلح له ويصلح لها(١) .

وبذلك نقل الى حد كبير عوامل الاحتكاك بين المجلس والمدير .

ثانيا — شكاوى الموظفين :

ومن المسائل الأخرى التى يتسبب عنها احتكاك بين المجلس والمدير، موضوع شكاوى الموظفين فان هذه الشـــكاوى يجب أن تفحص بدقة

---

(١) Planning for Co-operative Committee. Joseph Gilbert and Others. Midland Co-operative Wholesale. Minnneopholis, Minn, P. 12.

وتأخذ قدرا كبيرا من العناية والاهتمام ، والمعتقد أنه يحسن أن يتقدم الموظفون بشكواهم الى المدير ، فاذا شعروا بأن هناك غبنا قد وقع عليهم منه ، تقدموا بشكواهم الى « لجنة المستخدمين » المشكلة من بين أعضاء مجلس الادارة ، فاذا تبين للجنة بعد فحصها للشكاوى أن المدير أخطأ فى حق أحد الموظفين ، فعلى المجلس أن يوجه اللوم للمدير على ذلك ، بحيث يكون هذا اللوم بعيدا عن الموظفين ، حتى لا يجرح كبرياء المدير وتهون شخصيته أمام مرءوسيه ، فيصعب عليه بعد ذلك توجيههم والاشراف عليهم ، ويسهل عليهم أن يستخفوا به وبأوامره ، وحتى لا يضمر المدير شعورا سيئا ضد المجلس مما يتنافى مع ما تقتضيه الكفاية الادارية من ضرورة سيادة حسن العلاقات بينه وبين المجلس •

فاذا كانت الشكاوى التى يتقدم بها الموظفون تتضمن انتقاد الطريقة التى تدار بها الجمعية وجب احالتها فورا على المدير ، فاذا وجد المجلس أن المدير يعارض الاقتراحات أو النقد الذى يوجه من الموظفين ، فعليه أن يحاول اقناع المدير بتغيير مسلكه واتجاهه • ويحسن اذا شعر بجدية هذه الانتقادات ، أن يقوم هو بتوجيهها الى المدير على أنها صادرة من المجلس لا من الموظفين •

ومهما يكن من شىء ، فان من السياسة السليمة أن لا يشجع المجلس الموظفين على تقديم الشكاوى اليه مباشرة ، بل ترفع عن طريق المدير كما يجب أن يفهم الموظفون أن فى امكانهم مناشدة المجلس النظر فى قرارات المدير عن طريق لجنة المستخدمين المشكلة من بين أعضائه •

ثالثا — شكاوى المستهلكين :

كذلك يجب تشجيع الأعضاء المستهلكين بصفة خاصة ، وعمــلاء الجمعية بصفة عامة ، على تقديم آرائهم وشكواهم للجمعية ، والطريق الى ذلك أن تهيىء لهم الادارة « صندوق المقترحات » Suggestion Box فيوضــع بمكان ظاهر فى الجمعية ، ثم يرفع الى المجلس تقرير دورى بمضمون هذه الشكاوى والمقترحات .

وجميع الشكاوى — سواء كانت جدية أم غير جــدية — فيجب فحصها بدقة واعطاؤها ما تستحق من عناية ، فاذا وجد المجلس فى أسباب هذه الشكاوى أن المدير تصرف فى حدود اختصاصاته وجب عليه أن يقف بجانبه ، ثم ينظر فى السياسة المتبعة والعمل على تعديلها بما يحفظ الصالح للجمعية اذا كانت هى مبعث هذه الشكوى ، أما اذا وجد أن المدير أخطأ فيجب أن يطلب منه توضــيح الموقف ، ثم يطلب منه كذلك تســوية الموضوع مع العضو أو العميل الشاكى عن طريق خطــاب يكتب له أو تفاهم شفوى يتم معه ، فان من القواعد الحكيمة أن يعتبر المدير مسئولا عن علاقة الجمعية بالأعضاء العاملين وغيرهم من العملاء ، وأن يعمل على معالجة شكواهم .

وليكن مفهوما دائما أن سلوك المدير يختلف عن غيره من الأشخاص فيجب أن يكون قادرا على السيطرة على نفسه وكبح جماحها حتى يكون راغبا عن ايمان فى انابة غير فى السلطة بدلا من الاصرار على عمل كل شىء بنفسه . ان المدير يخطط وينظم وينسق ويراقب . ولكنه لا يقوم بعمل الآخرين ، بل انه فى الوقت الذى يبدأ فيه بالقيام بأى عمــل من

أعمال الآخرين ، يفقد صفته كمدير ، ان مهمته هى أن ينمى روح الفريق بين الآخرين ليتمكن من أداء العمل بواسطتهم(١) •

مهارة الادارة :

والمدير الماهر يجب أن تتوافر فى قيادته ثمانية عناصر(٢) :

(أ) الانابة Delegation

وهى ان يخول المدير غيره سلطة القيام ببعض المسئوليات التى تدخل فى حدود سلطاته ومسئولياته ، ولكن النجاح فى هذه الانابة يعتمد كثيرا على درجة الثقة التى تتوافر فيمن سيخولون هذه السلطات ، كما تعتمد على موافقة الشخص الذى خولت له السلطات والمسئوليات بحيث تكون عنده الرغبة الصادقة فيها والعزيمة القوية على أدائها بما تنطوى عليه من مسئوليات وعلاقات •

والمدير الكفء اذا طلب اليه أداء مهمة معينة لا يقرر بنفسه كيفية أداء هذه الوظيفة ، بل يتخير من يستطيع أداءها واعداد الوسائل التى تمكنه من أدائها على خير وجه ممكن •

---

(١) Professor Michael Jucius. Chio State University, Modern Practices for Co-operative, Summary of First Annual Institute of Modern Management of The Co-operative Management, Development Program. Highland Park, Illinois, 1952.

(٢) Analysis of the Functions of Directing and Coordinating Thomas H. Neison. Partner in Rogers, Slade and Hill, President of Executive Training, Incorporated, Fifth Annual Institute of Modern Management of the Co-operative, Management Development Program, Chicago, Illinois, 1956 — PP. 3-6.

(ب) العلاقات الانسانية الطيبة Good Human Relations

وهى تبدأ من ايمان المدير بأن الموظفين ليسوا من السلع التى تتعامل فيها الجمعية ، بل انهم بشر ، لهم حقوقهم ولهم مشاكلهم ، وفى نفوسهم آمال سواء فيما يتعلق بالعمــل أو خارجه ، ويمكن تحقيق العــلاقات الانسانية الطيبة باتباع هذه القواعد :

١ ــ الاستماع الى الشكاوى والعمل على تحيققها دون أن يكون فى تحقيقها تضحية بأهداف الجمعية .

٢ ــ اتخاذ أفضل الوسائل لاصلاح الأخطاء .

٣ ــ اظهار التقدير لكل من يؤدى عمله على خير وجه ممكن .

٤ ــ الحزم مع الاحتفاظ بروح الود والصداقة .

٥ ــ الاحتفاظ بمعنويات عالية بين الموظفين وسيادة روح الفريق بينهم .

(ج) التوجيه الجيد لاتصالات العمل(١) Good Communication

ويقصد به توصـــيل الاوامــر والمعلومات من الادارة الى مختلف المستويات الادارية فى العمل وبالعكس ، بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الذى تريده الادارة ، وهذا التوجيه الجيد يفيد فيما يلى :

(١) Professor Paul D. Bagwell. Head of Department o Communications Skill. Michigan State college, Fifth Annual Institute of Modern Management of the Co-operative Management Development Program. 1959, P. 22.

١ ــ معرفة مدى تجارب مختلف المستويات لأفكار الادارة •

٢ ــ تهيئة الفرصة أمام الجميع ليعبر كل عن رأيه ، ويشارك فى اتخاذ القرارات وبذلك يقبل الجميع على تنفيذ الأوامر والقرارات برضا واطمئنان •

٣ ــ التأكد من أن الأوامر تصل بدقة الى الذين يعملون فى المستويات الأدنى •

٤ ــ خلق مصادر بناءة من القوى العاملة •

(د) الادارة الاستشارية Consultative Management

ويقصد بها أن تعترف الادارة بالقوى العاملة التى تكون مسئولة عن تنسيق جهودها ، فتستشيرها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل ، ومن ثم يجب أن يكون هناك نوع من التقارب بين الادارة والمشرفين ، ثم ان نجاح هذه العلاقة الاستشارية يعتمد الى حد كبير على مهارة المدير فى توجيه الأسئلة ، بحيث تكون بطريقة تخلق من التجارب ما يساعد على تحقيق أهداف الجمعية •

(هـ) الدوافع الايجابية Effective Motivation

وايجاد مثل هذه الدوافع يتطلب اخبار الأشخاص لماذا يؤدون أعمالهم والبعد عن طريقة اصدار الأوامر التى يراد بها مجرد انجاز الأعمال ، فان تبصير الأشخاص بالأغراض التى من أجلها يؤدون أعمالهم مما يساعد على رضائهم الشخصى عن عملهم ، ويترتب على ذلك الارتفاع بمستوى الكفاية وتحقيق أهداف الجمعية •

تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات Development Cooperative Teams

ويجب على المدير أن يعمل على ايجاد روح التعــاون بين مختلف الفئات التى تعمل فى الجمعية،بحيث يسود هذا التعاون مختلف المستويات الادارية بالجمعية فان ذلك يساعد على تآلف الجهود ووحدة الجمعية .

النهوض بالمستويات الادارية المساعدة Developing Subordinates

وذلك يتطلب من المدير أن ينمى معلومات من يعملون معه ويزيدهم بكل ما يراه مفيدا فى زيادة الخبرة والقدرة ، وأن يغير من عاداتهم اذا كانت لا تتلاءم مع مصلحة العمل ومصلحتهم وأن يوجه ميولهم بشتى الوسائل الى النشاط النافع المثمر ، حتى يصبحوا قادرين وراغبين فيما يقوم به من تنسيق جهودهم فى العمل لتحقيق التوازن ، ثم تحقيق أهداف الجمعية .

القدوة الحسنة Self-Management

ثم ان القيادة الماهرة التى تجيد فن التوجيه والتنســيق يجب أن ترتقى الى مستوى المركز الذى تشتغله فى أخلاقها وسلوكها وتصرفاتها ، بحيث تعتبر قدوة فى كل ما تقوله أو تفعله .

والمعتقد أنه بتوفير القيادات التى تتصف بالقدرة والكفاية والقدرة وتطبيق القواعد العلمية للادارة ، ووضع البرامج اللازمة للتعليم والتدريب فان الادارة التنفيذية فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك تكون من الكفاية بحيث تؤدى مهمتها على خير وجه ، وتقوم بأعبائها على الوجــه الذى يحقق لهذه الجمعيات النجاح .

الأشكال التنظيمية للادارة التنفيذية :

اتماما للفائدة من هذا البحث ، نورد بعض الأشكال التنظيمية للادارة التنفيذية فى جمعيات التجزئة •

فهناك ثلاثة أشكال مختلفة للادارة التنفيذية فى الجمعيات المحلية (جمعيات التجزئة) ويتوقف أخذ الجمعيات بأحد هذه الأشكال على حجمها •

وأبسط هذه الأشكال هو ما تأخذ به الجمعية الصغيرة وهى جمعية القرية ، اذ أن الخطة الادارية التى تتبعها تتلخص فى أن يدير الجمعية مدير عام يطلق عليه (السكرتير الادارى (Managing Secretary وهو يقوم بأعمال السكرتارية التى تتعلق بالجمعية والتى غالبا ما تكون محدودة • ووظيفة المدير العام الرئيسية هى ادارة الجمعية والقيام بمهمة الشراء وتحديد الأسعار ، وهو يعتبر الرجل الأول الذى يقوم بالاشراف على جميع الخدمات التى يقوم بها مساعدوه •

ومثل هذا الشكل من الادارة التنفيذية فى الجمعيات المحلية مازال يوجد منه بقية فى المجتمعات الصغيرة • ويوجد بجوار المدير العام سكرتير يعمل بعض الوقت ، وهو عضو مجلس ادارة منتخب بواسطة الأعضاء ، ويتولى المهام التى تتعلق بمجلس الادارة ، كما يقوم بتسجيل الأعضاء فى دفاتر العضوية وفى بعض الأحيان يشارك مهمة الشراء اذا سمح وقت فراغه بذلك ، ويتقاضى فى نظير ذلك أجرا ضئيلا •

ويلاحظ أن الطريقة السابقة قد تقادمت ، اذ أن معظم الجمعيات الآن فى جانب الاستعانة بسكرتير معين يعمل طول الوقت •

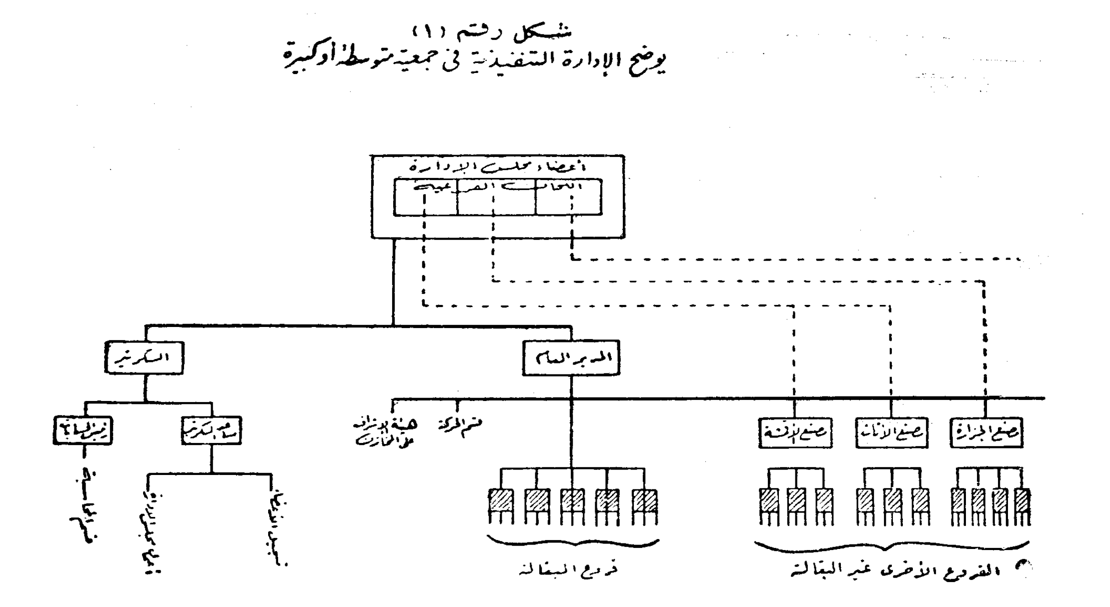
أما الجمعيات المتوسطة أو الكبيرة الحجم ، فانها غالبا ما تطبق فيما يتعلق بخطة الادارة التنفيذية بها ، أحدا من الشكلين الآتيين :

الشكل رقم (١) ومنه يتبين أنه يوجد على رأس التنظيم سكرتير ومدير عام .

يتولى السكرتير القيام بأعمال السكرتارية المهمة للجان التى يعقدها أعضاء مجلس الادارة ، ويشرف على قسم المحاسبة ، والأعمال المكتبية التى تتضمن تنظيم سجلات الأعضاء ، وعدد ما يمتلكه كل منهم من أسهم فى رأس مال الجمعية . كذلك معاملاتهم .

أما المدير العام فيقوم بمهمة الاشراف العام على النشاط التجارى Trading side ويدخل فى نطاق وظيفته الاشراف على القوى العاملة فى الجمعية ، كذلك المعدات الموجودة بها ، أما التفاصيل الخاصة بالتسعير والتى تتعلق بالأقسام الأخرى غير أقسام البقالة ، فتترك لمديرى الأقسام الفرعيين . هذا ويلاحظ أن المدير العام يعتبر الشخص الرئيسى والمسئول الأول عن القيام بعمليات الشراء الخاصة بالبقالة وفى بعض الأحيان عن أنواع أخرى من النشاط لا تدخل فى مهمة مديرى الأقسام أى أن المدير العام يقوم بمهمة الاشراف على قسم البقالة فى المركز الرئيسى وكل مايتعلق بالبقالة فى جميع الفروع ، والبقالة تكون معظم معاملات هذه الفروع .

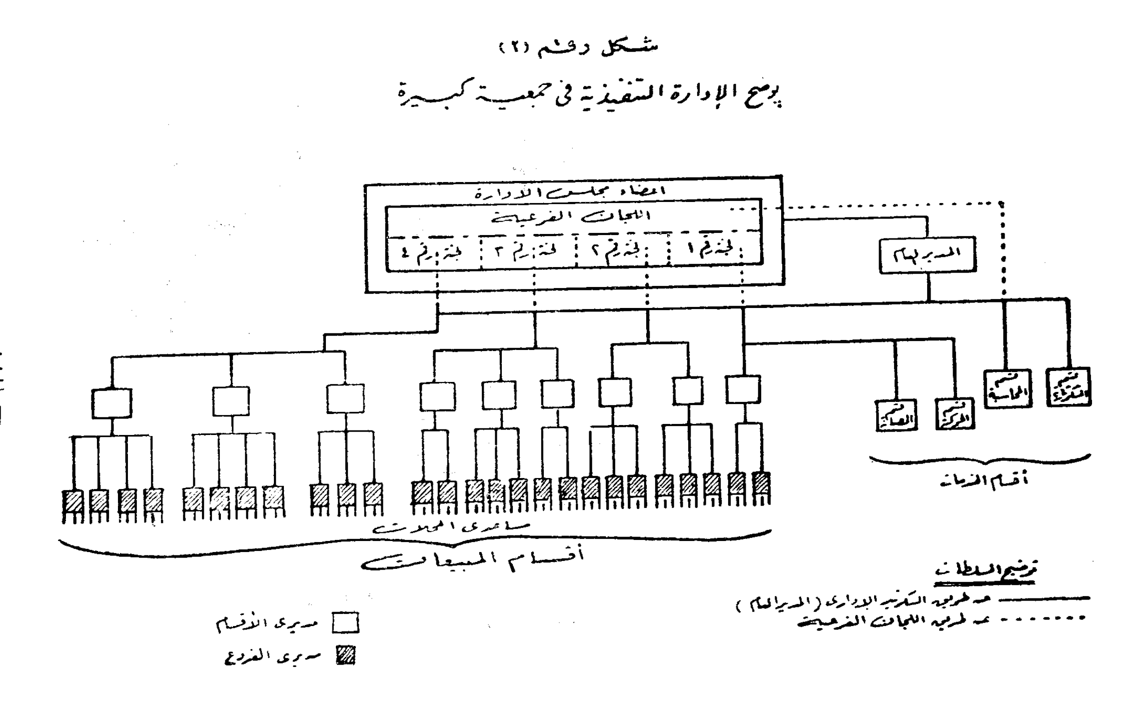
(١) الشكل منقول من كتاب « تعاون المستهلكين » لساندرز ، المرجع السابق ص ١٥ .



شكل رقم (١)
يوضح الإدارة التنفيذية فى جمعية متوسطة أو كبيرة

شكل رقم (٢)

يوضح الإدارة التنفيذية في جمعية كبيرة



والشكل رقم (٢) يوضح طريقة أخرى للادارة التنفيذية فى جمعية كبيرة ويتبين منه أن الذى يرأس الجهاز التنفيذى مدير عام يطلق عليه السكرتير الادارى ، وجميع مديرى الأقسام يكونون مسئولين أمامه .

وتتميز الادارة التنفيذية فى هذا الشكل عن سابقه فى أن المدير العام يتحرر من بعض المهام التى يقوم بها مديرو الأقسام ، وبذلك يستطيع أن يوجه جانبا كبيرا من جهوده لادارة الجمعية بأسرها .

وكما هو واضح من الشكل فاننا نجد أن مدير القسم يكون مسئولا أمام المدير العام ، كذلك مديرى الفروع يكونون مسئولين أمام مديرى الأقسام .

ويلحق بالفروع محلات ، ويوجد بكل محل Shop عدد من المساعدين يقوم أحدهم بمهمة المدير أثناء غيابه فيكون مسئولا عن ادارته واستتباب النظام فيه . كما ويوجد بهذه المحلات عدد من الصبيان Errand Boys تكون مهمتهم توصيل المكاتبات بين مختلف الأقسام، وقد يستعان بهم فى توصيل الطلبات .

ويلاحظ أن مديرى الأقسام يكونون على صلة وثيقة باللجان الفرعية التى تشرف على نشاطهم ، اذ أنه يتفرع عن مجلس الادارة عدة لجان فرعية ، ويوضع كل عضو من أعضاء مجلس الادارة فى لجنة من هذه اللجان . ولا يتولى العضو فى الغالب أكثر من لجنة ، وتتقابل هذه اللجان الفرعية من آن لآخر ، وفى بعض الأحيان فى الحال قبل الاجتماع الكامل لأعضاء مجلس الادارة .

ادارة الجمعيات الاتحادية الاقليمية :

أوضحنا من قبل ان القوانين التى تعمل فى ظلها الجمعيات التعاونية للتجزئة فى بريطانيا تسمح لجمعيتين أو أكثر من جمعيتين بانشاء جمعيات اتحادية يطلق عليها Federal Societies هذه الجمعيات تكون أساسا للقيام بانتاج سلع معينة ، أو أى نوع من أنواع الخدمات التى تكون الجمعيات المحليه فى حاجة اليها ، ومن أجل ذلك تتعاون هذه الجمعيات المحلية وتضم جهودها لتكوين الجمعية الاتحادية . ويمكن القول ان ديمقراطية الادارة بمفهومها الذى عرفناه فى الجمعيات المحلية للتجزئة غير موجودة فى هذه الجمعيات الاتحادية ، وذلك لأن الجمعيات المحلية تهتم اهتماما كبيرا بانتخاب أعلى الكفايات الفنية والادارية فى مجالس ادارة هذه الجمعيات ، ثم تترك بعد ذلك مهمة الادارة الدائمة ، الأمر الذى جعل الكثيرين يقارنون بين هذه الجمعيات الاتحادية والشركات المساهمة من الناحية الادارية ، أى أن ديمقراطية الادارة تكاد تكون معدومة ، استنادا الى أن أعلى هذه الكفايات والتخصصات التى توجد فى مجالس الادارة تكاد تكون عمليا وعلميا أقدر من غيرها على تصريف الامور ، لذلك تقتصر الرقابة هنا على مدى كفاية الانتاج والخدمات .

وهناك نقطة أخرى يسوقها البعض لتشبيه هذه الاتحادات بالشركات المساهمة ، ذلك أن هذه الاتحادات المحلية تكاد تكون فى معظم الأحوال متخصصة فى انتاج نوع واحد من السلع بدلا من انتهاج الأسلوب التطبيقى التعاونى الذى يستهدف مد المستهلكين بعديد من المنتجات والخدمات .

وقد دل التطبيق العملى أيضا على أن ادارة هذه الاتحادات المحلية تسير فى سهولة ويسر دون تدخل من جمعيات التجزئة التى ساهمت فى تكوينها .

ويوجد فى اسكتلندا عديد من هذه الجمعيات الاتحادية والتى وسعت منطقة خدماتها ، والتى منها مثلا الجمعية التعاونية الاتحادية للخبز United co-operative Baking society والتى تمد جميع أنحاء اسكتلندا ، كذلك جلاسجو وبلفاست بالخبز والبسكويت . وتعتبر هذه الجمعية من الجمعيات الناجحة جدا فى نشاطها ، هذا فضلا عن أنها تعتبر كبرى المنشآت فى العالم التى تقوم بمثل هذا النشاط .

وينتخب أعضاء مجلس ادارة هذه الجمعية ومثيلاتها من الجمعيات الاتحادية من بين الجمعيات الأعضاء المساهمة فى تكوين الجمعية الاتحادية وغالبا ما يجتمع أعضاء مجلس الادارة أسبوعيا .

وهناك أسلوب آخر تتبعه بعض الجمعيات الاتحادية فى اسكتلندا ، وهى أن لا تختار الجمعيات الأعضاء من بينها أسماء لترشيحهم لعضوية مجلس الادارة ، بل تختار الجمعيات الأعضاء من بينها أسماء الجمعيات الناجحة التى ترى تمثيلها فى مجلس الادارة ، وبعد أن يتم اختيار اسم الجمعية يكون لكل جمعية انتخبت الحق فى أن ترسل الى عضوية مجلس ادارة الجمعيات الاتحادية من يمثلها فى المجلس .

كما وأن هناك قواعد سائدة ومطبقة بين الجمعيات الأعضاء ، وهى أنه لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس ادارة الجمعية الاتحادية ، وعضوية مجلس ادارة الجمعية التعاونية المحلية ،وينظر الى عضوية مجلس ادارة الجمعية الاتحادية على أنها نوع من الترقية ، نظرا لأن الأعضاء جميعهم من بين أعضاء مجالس ادارة الجمعيات المحلية ، وقد ترتب على ذلك أن مظعم الأعضاء غالبا مايكون سنهم فوق المتوسط .

وهناك نوع من الجمعيات الاتحادية يطلق عليه « الجمعية العمومية

الاتحادية المتخصصة » The national specialist fedral society
ومن هذه الجمعيات ، الجمعية التعاونية للصحافة Co-operative Press
والجمعية التعاونية للطباعه Co-operative Printing Society (١) • وفى هذه الجمعيات أيضا الصعوبة الحقيقية التى تقابلها الحـــركة التعاونية فى بريطانيا هى تعذر تطبيق المفهـــوم الحقيقى لديمقراطية الادارة ، اذ بينما نجد أن الجمعية التعـــاونية للاتجار بالجملة مثلا محط الاهتمـــام الشديد للجمعيات التعاونية المكونة لها ، كذلك الاتحادات المحلية على علاقة وثيقة بمجالس ادارة الجمعيات المكونة لها ، نجد على العكس من ذلك أن بعض هذه الجمعيات تعتمد فى ادارتها على النجاح الذى تبلغه فى نوع النشاط الذى تزاوله بعيدا عن ديمقراطية الادارة ، اذ أن نجاحها يجعل من كونها لا يجدون مبررا اطلاقا للتدخل • وهذه الظاهرة ملحوظة بصفة خاصة فى انجلترا على العكس من اسكتلندا التى يشتهر سكانها بغلبة السلوك التعاونى فى تصرفهم (٢) •

ومن أجل الأسباب السابقة يرى بعض الباحثين التعاونيين البريطانيين أنه يجب على الحركة التعاونية البريطانية أن تعبق خطة أكثر تقدما من الخطط التى تتبعها الآن ، على أن يكون من شأن هذه الخطة أن تسمح

---

(١) تتعاون الجمعية التعاونية للصحافة ، والجمعية التعاونية للطباعة لاصدار صحف ومجلات للتعاونيين فى بريطانيا ومن بينها :

Co-operative News, Reynolds News, Women's Outlook, Co-operative Youth, Co-operative Review, Wheatsheaf.

يرجع فى ذلك الى « تاريخ التعاون » لامرى س. بوجارد ص ١١

(٢) يرجع الى صفحة ٢٨١ من كتاب الجمعيات التعاونية للاستهلاك فى بريطانيا تأليف ساندرز وفلورنس ونيرز .

بانشاء مثل هذه الاتحادات ذات الطبيعة الخاصة على أسس جديدة من شأنها تحقيق ديمقراطية الادارة •

تمويل الجمعيات الاتحادية الاقليمية :

أولا : ان الجمعيات الأعضـاء هى التى تمول هذه الجمعيـات الاتحادية ، وغير مسموح للأفراد بالاندراج فى عضويتها ، أو الاشتراك فى تمويلها •

ثانيا : أن رأس المال المسهم لهذه الجمعيات غالبا مايكون من نوع الأسهم القابلة للتداول ، وليس من نوع الأسهم الخاضعة للاسترداد(١) الا فى بعض الحالات النادرة الاستثنائية ، وفى مثل هذه الأحوال ينبغى أن يصدر مجلس ادارة الجمعية قرارا يأذن فيه بذلك ويشترط أيضا أن يسمح القانون النظامى للجمعية باتخاذ مثل هذا القرار •

والقاعدة العامة المتبعة هى أن تحدد كل جمعية محلية عدد الأسهم التى ستكتتب بها فى رأس مال الجمعية الاتحادية ، كما وتحدد أيضـا تاريخ الاكتتاب ، وفى الميعاد المحدد تدفع كل جمعية نصيبها بالكامل فى رأس مال الجمعية الاتحادية •

والسبب الذى من أجله يفضل دائما أن يكون رأس مال الجمعيات الاتحادية من نوع الأسهم القابل للتداول ، هو أن أموالها تستثمر فى أغراض الانتاج(٢) الأمر الذى يترتب عليه ضرورة وجود رأس مال معلوم

---

(١) لمعرفة الفرق بين هذين النوعين من الأسهم يرجع الى صفحة ٩٠ وما بعدها من هذا الكتاب .

(٢) Cooperative Book-keeping II, by J. Jacques and T. Yound Cooperative Union, P. 255.

يمكن عن طريقه وفى حدوده رسم السياسة الاستثمارية للجمعية الاتحادية، هذا على عكس جمعيات التجزئة التى يسمح دوران البضاعة فيها بوجود مال سائل باستمرار .

ادارة الجمعيات بالجملة :

يعتبر تأسيس الجمعيات التعاونية للجملة حدثا بارزا فى تاريخ الحركات التعاونية لأى بلد من البلدان ، ذلك لأنها فى بداية انشائها تعمل على شراء السلع بالجملة من مصادر انتاجها الداخلية أو الخارجية ، ثم تدخل فيما بعد ميدان الانتاج . فتمكن جمعيات التجزئة من الوقوف أمام المنشآت الخاصة فى ميدان المنافسة ، وتعينها على ذلك بالوقوف معها بعد أن كانت كل جمعية تقف وحدها فى الميدان ، وتعمل على مواجهةالمنافسة بوسائلها الخاصة المحددة .

وقد سجلت جمعية الجملة الانجليزية فى ظل القانون القديم فى ١١ أغسطس سنة ١٨٦٣ .

كما سجلت الجمعية الاسكتلندية للجملة فى ٢٠ أبريل سنة ١٨٦٨ .

ديمقراطية الادارة فى جمعيات الجملة :

يكاد يكون من الصعوبة بمكان تحقيق ديمقراطية الادارة فىجمعيات الجملة لأنه اذا أعطى لكل جمعية صوتا واحدا ، كان معنى هذا أن تتساوى الجمعيات الكبيرة مع الجمعيات الصغيرة ، واذا كان التصويت يعتمد على حجم المعاملات التى تجريها جمعيات التجزئة الأعضاء مع جمعية الجملة فان معنى هذا أن تكون للجمعيات الكبيرة غالبية الأصوات ، وكذلك يكون الأمر حين يعتمد التصويت على عدد الأعضاء فى كل جمعية ، فان

هذا أيضـــا يعنى أن الجمعيات الكبيرة ســيكون لها الحظ الأوفر فى الأصوات(١) •

ثم أنه اذا تســاوت الجمعيات صغيرها وكبيرها فى التصويت فى الجمعيات العمومية ، فان ذلك يؤدى الى سيطرة الجمعيات الصغيرة نظرا لكثرة عددها فى الغالب ، وقد لا تكون هذه الجمعيات على جانب كبير من حسن التنظيم والادارة فلا يكون من المصلحة توليها مقاليد الادارة فى جمعيات الجملة ، هذا الى أن نشاطها قد يكون محدودا لا يمتد الى الآفاق التى ترتادها الجمعيات الكبيرة ومن ثم تعوزها الخبرة وعــدم القدرة على الاحاطة الشاملة بمختلف أنواع السلع والخدمات التى تحتاج اليها الحركة ، وبذلك تشعر الجمعية الكبيرة أن مصالحها قد أهدرت • وأن هذا يتنافى مع العدالة التى تستهدفها الحركة التعاونية فى نشاطها •

والعكس صحيح أيضا ، اذا كان التصويت يعتمد على حجم المعاملات التى تجريها جمعيات التجزئة الأعضاء مع جمعيات الجملة ، أو كان يعتمد على عدد الأعضاء فى كل جمعية من جمعيات التجزئة ، فان هذا يؤدى الى سيطرة الجمعيات الكبيرة ، ومعنى هذا وقوع ما تخشاه الجمعيات الصغيرة من عدم تمثيلها والاهتمام بمصالحها •

لذلك تلجأ بعض جمعيات الجملة فى سبيل التغلب على هذه الصعاب الى أن تنص فى قوانينها النظامية على أن للجمعيات صغيرها وكبيرها صوتا واحدا لكل منها باعتبارها عضوا فى جمعية الجملة ، وتمنحها أصواتا اضافية

---

(1) Lionel Smith. Croden and Grusic O' Brien. Co-operation. in Many Lands. (Manchester, Engiand); Co-operative Union 1919. p .1977.

تتناسب مع أعضائها ، أو مع قيمة معاملاتها كما لجأ البعض الآخر الى النص على حد أعلا من الأصوات يجب ألا تتعداه الجمعية مهما بلغت قيمة معاملاتها ، وهذا أقرب الى العدالة والى التوفيق بين وجهات النظر •

ديمقراطية الادارة فى جمعية الجملة الانجليزية :

وقـد طبقت الجمعية التعاونية الانجليزية لتجارة الجملة فى بادىء أمرها ، قاعدة أن يكون لكل جمعية من الجمعيات الأعضاء صوتا واحدا بصفتها عضوا على ألا يضاف اليه عددا آخر من الأصوات طبقا لعـدد الأعضاء الذين ينتمون اليها : وقد فشلت الجمعيات الصغيرة عام ١٨٦٨ حين حاولت أن تجعل جمعية الجملة تطبق قاعدة لـكل جمعية صـوتا واحدا[١] •

وفى عام ١٩٢١ تغيرت قواعد التصويت التى كانت تسير عليها الجمعية التعاونية الانجليزية لتجارة الجملة ، فأصبح لـكل جمعية من الأعضاء صوتا واحدا بصفتها عضوا ، يضاف اليه عدد من الأصوات يتناسب مع قيمة معاملاتها[٢] فيكون للجمعية صوت اضافى عن العشرة آلاف جنيه انجليزى الأولى من معاملاتها فى العام المنصرم • وصوت اضافى آخر عن كل معاملاتها تبلغ قيمتها عشرين ألفا من الجنيهات الانجليزية[٣] •

---

(١) Percy Redferen; The Story of the C.W.S. Manchester. Eng. The Co-operative Wholesale Society Ltd., 1913. PP. 47-49.

(٢) Percy Redfern; The New History of C.W.S. London T. M. Dent and Sons, Ltd. 1939, PP. 254-245.

(٣) تغيرت هذه النسبة حديثا فأصبح للجمعيات المحلية المشتركة فى جمعية الجملة الانجليزية صـوت اضـافى عن ما قيمته ١٢٫٥٠٠ جك من معاملاتها وصوت اضافى آخر عن كل مشتريات بعد ذلك قيمتها ٢٥٠٠٠جك يرجع فى ذلك الى Ibrahim A. Hiemeimy; The Development and Organization of The Scottish Co-operative Movement, 1955, P. 272.

ويجتمع الأعضاء كل ثلاثة شهور فى السبت الثالث والرابع من كل شهور يناير وأبريل ويوليو وأكتوبر وقد وجد أن العقبـات المالية قد تحول دون حضور جميع الأعضاء اذا نص على أن يكون مقر الاجتماع فى مانشستر فقط ، من أجل ذلك نص القانون النظامى للجمعية على عقد اجتماعات فى جهات مختلفة حتى يتيسر للأعضاء مهمة حضـور هـذه الاجتماعات وعلى ذلك تعقد ثمانية اجتماعات اقليمية فى كل من نيوكاسل، ولندن ، وسوث ويلز ، وبريستولى ، وكمبرلاند ، ومدلاند ، ويوركشير .

وتعقد هذه الاجتماعات المختلفة فى نفس الوقت من مسـاء يوم السبت المحدد ويعرض عليها جدول أعمال موحد ، وتؤخذ الأصوات على المواضيع المعروضة وفى السبت التالى لهذه الاجتماعات الاقليمية يعقد اجتماع نهائى فى مانشستر يعرض فيه نفس جدول الأعمال للحصول على عدد الأصوات النهائية ، اذا أن كل جمعية من الجمعيات الأعضاء تتلقى تذاكر معدة خصيصا لحضور هذه اجتماعات ، وموضح بهذه التذاكر قوة التصويت لكل جمعية ويلاحظ أن هـذه التذاكر يمكن للجمعيات الأعضاء استخدامها فى أى من الاجتماعات الاقليمية أو فى الاجتماع النهائى الذى يعقد فى مانشستر . على أن يكون مفهوما أنه لا يمكن استخدام هذه التذاكر مرتان بأى حال من الأحوال . كما ينبغى أن يكون مفهوما أيضا أنه لا يسمح فى هـذه الاجتماعات بالتصويت عن طـريق الانابة no proxy voting الا فى حالة الجمعيات التى توجد خارج مناطق انجلترا ، وأيرلندا ، وتشانل أيلاندز ، وآيل أوف مان Isle of Man

مجلس الادارة فى جمعية الجملة الانجليزية :

ويتكون مجلس ادارة جمعية الجملة الانجليزية من ثمانية وعشرين عضوا ، ١٤ عضوا من مانشستر ، وستة أعضاء من نيوكاسل ، وثمانية عن

لندن ، وقد تقدمت الجمعيات الأعضاء باقتراح عام ١٩٣٧ وأخذ به منذ عام ١٩٣٩ ومن مقتضاه السماح لأكبر عدد من المناطق بالاشتراك فى عملية انتخاب أعضاء مجلس الادارة ، وذلك بأن يشترك عدد من الجمعيات فى كل حى أو منطقة فى انتخاب اثنين أو ثلاثة من المرشحين عنه ، وذلك تبعا لحجم المنطقة ، وتدرج أسماؤهم فى قوائم الترشيح التى تبلغ لمختلف الجمعيات فى شتى أنحاء البلاد ، ويتفرع عن المجلس ثلاث لجان وهـذه اللجان الثلاثة هى :

١ — لجنة التمويل والممتلكات Finance and Property

٢ — لجنة البقالة Grocery

٣ — لجنة المنسوجات والصناعات المرتبطة
Drapery and Allied Traders

وتتكون كل لجنة من هذه اللجان(١) من أربعة أعضاء ، ثم ان لرئيس الجمعية الحق فى حضور أى اجتماع من اجتماعات هذه اللجنة . كما ينقسم عمل كل لجنة الى قسمين ، ولكل قسم من أقسام اللجنة مقـرر Convener أى أن لكل لجنة من اللجان مقرران ، فمثلا لجنة التمويل والممتلكات لها مقرران ، مقرر للأمور المـالية ، وآخر لشئون الممتلكات. بينما لجنة البقالة تنقسم الى قسمين ، قسم خاص بالتوزيع وقسم خاص بالانتاج ، ولكل قسم من هذه الأقسام له مقرره الخاص ، ويتولى كل مقرر رئاسة الجلسة عندما تثار أو تناقش المواضيع التى تتعلق باختصاصه، ويجتمع المجلس أسبوعيا ، ويناقش التقارير التى تصل اليه من المقررين

---

(١) رجاء النظر الى الشـكل الذى يوضـح الادارة فى جمعية الجملة الانجليزية وقد نشرناه فى صفحة ١٨٤ من هذا الكتاب .

عن الأمور التى بحثتها اللجان فى الأسبوع السابق ، وكل لجنة من هــذه اللجان تجتمع مرة على الأقل كل أسبوع ، وتعقد هذه اللجان مقابلات مع مدير الأقسام التى تعمل فى اختصاصها •

أى أن المجلس لا ينحصر اهتمامه فى تكوين السياسات ، بل يعنى كذلك بما تتطلبه الادارة اليومية ، لأن كثيرا من الأمور التى تعرض على المجلس تتعلق بتغيرات الأسعار ، وتعيين الأشخاص فى المناصب الرئيسية ، كمدير الأقسام وغير ذلك من الوظائف الرئيسية • ولكن هــذا لا يمنع من تقرير أن المهمة الأساسية للمجلس هى تحسين السياسات •

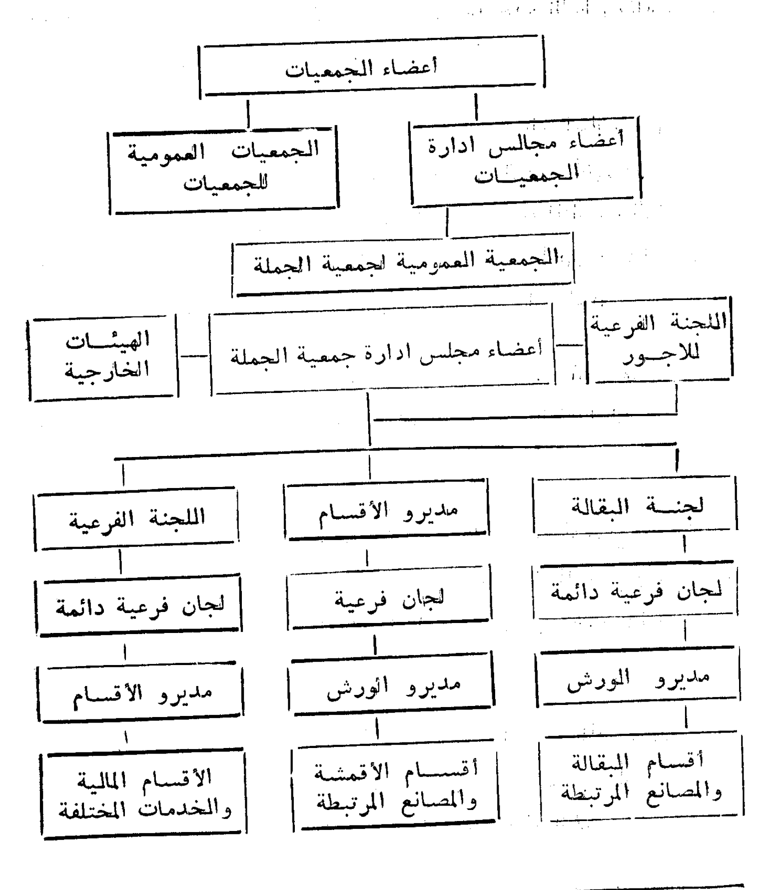
ويلاحظ من الناحية العلمية أنه كثيرا ما يحدث أن يتقدم رؤساء الأقسام باقتراحات ليبحثها المجلس وتكون هــذه الاقتراحات موضــع الاعتبار والعناية •

وأعضاء مجلس الادارة فى الجمعية التعاونية الانجليزية للاتجار بالجملة ينتخبون على أساس جغرافى ، والقيد الوحيد الموضوع ، هو أنه لا يجوز أن يكون للجمعية المحلية الواحدة أكثر من عضو واحد داخل المجلس •

ومما يسترعى الانتباه أن أعضاء مجلس الادارة المنتخبون يظلون دائما فى وظائفهم ، فقد جرى التقاليد على اعادة انتخابهم ، الى درجة أن العضو أصبح لا يترك مكانه فى الغالب الا بالوفاة أو التقاعد •

مما تقدم يتبين أن جمعية لندن للجملة ، تأخذ بنظام التفرغ الكامل لأعضاء مجلس الادارة وان هؤلاء الأعضاء يفترض فيهم دائما أن يكونوا على جانب كبير من الخبرة والدراية بحيث يتمكنون من القيام بأعبــاء وظائفهم داخل المجلس بكفاية تامة ، وهذا ما يفسر أن الحركة التعاونية

شكل يوضح هيكل الادارة فى جمعية الجملة الانجليزية



ملحوظة : تمثل جمعية الجملة الانجليزية فى كثير من الهيئات الخارجية كجمعية نيوزيلاند الانتاجية ، وكثير غيرها من التنظيمات والاتحادات التعاونية .

الاستهلاكية فى بريطانيا تعيد انتخابهم باستمرار لضمان الاطمئنان الى الكفايات اللازمة .

ديمقراطية الادارة فى جمعية الجملة الاسكتلندية :

اتبعت الجمعية التعاونية الاسكتلندية للجملة منذ انشائها قاعدة اعطاء كل جمعية من الجمعيات الأعضاء صوت واحد باعتبارها عضوا ، وتعطى أكبر الجمعيات المتعاملة فى العام المنصرم خمسين صوتا اضافيا ، ثم تعطى بقية الجمعيات الأعضاء على معاملاتها عددا من الأصوات يتناسب مع ما خص الصوت من معاملات بالنسبة لأكبر الجمعيات المتعاملة[1] .

ويدير الجمعية مجلس للادارة يتكون من أثنى عشر عضــوا مدة عضوية كل منهم سنتان ، والمكافأة السنوية التى تحدد لأعضاء المجلس نظير الادارة تكون مرتفعة نسبيا لكل من رئيس المجلس والسكرتير عن المكافآت السنوية التى تحدد لبقية أعضاء مجلس الادارة . ومدة عضوية جميع أعضاء المجلس قابلة للتجديد ، والمتبع من الناحية العملية أن يجدد انتخابهم الى أن يبلغوا سن التقاعد .

ويتفرع عن المجلس ثلاث لجان فرعية ، ويــكون لرئيس المجلس الحق بحــكم وظيفته Ex Officio فى أن يحضر أى اجتمــاع من اجتماعات هذه اللجان الفرعية ، نجد أنه من الناحية العملية قلما يستعمل مثل هذا الحق ، وتصرف مجريات الأمور اليومية عن طريق هذه اللجان الفرعية .

---

(١) Consumers, Co-operation in Great Britiain By Carr, Saunders and Others, P. 150.

ويختلف مجلس ادارة الجمعية الاسكتلندية للجملة عن مجلس ادارة الجمعية الانجليزية فيما يأتى :

أولا : رئيس مجلس الادارة تنتخبه الجمعيات الأعضاء بعكس الحال فى جمعية الجملة الانجليزية حيث ينتخب أعضاء مجلس الادارة فيما بينهم رئيس مجلس الادارة .

ثانيا : ينتخب الأعضاء سكرتيرا للمجلس ويكون له حق التصويت على العكس من جمعية الجملة الانجليزية التى يعين مجلس الادارة فيها السكرتير من غير أعضاء المجلس ، وبالتالى لا يكون له الحق فى التصويت.

ثالثا : ان الاثنى عشر عضوا المنتخبين ، لاينتخبون على أساس المناطق الجغرافية . وهذا على عكس جمعية الجملة الانجليزية ينتخب فيها أعضاء المجلس على أساس مناطق لكل من مانشستر ونيوكاسل ولندن .

ويلاحظ أن الذى يرشح لعضوية المجلس ينبغى ان يكون من الذين اشتهروا بالولاء لجمعيته ومضى على تعامله خمس سنوات أو أكثر على الأقل ، وأن تكون هذه الجمعية من بين الجمعيات المندرجة فى عضوية الجمعية الاسكتلندية للجملة . ويتم ترشيح رئيس المجلس وعضوين آخرين فى الاجتماع ربع السنوى الذى يعقد فى شهر يونيو ، على أن يتم الانتخاب فى الاجتماع التالى الذى يعقد فى شهر سبتمبر . ثم يتم بعد ذلك ترشيح ثلاثة أعضاء آخرين فى الاجتماع الذى يعقد فى شهر ديسمبر على أن يتم انتخابهم فى الاجتماع التالى الذى يعقد فى شهر مارس . وفى الاجتماع الذى يعقد فى شهر يونيو التالى يتم ترشيح سكرتير المجلس وعضوين آخرين على أن يتم انتخابهم فى شهر سبتمبر التالى . وفى الاجتماع الذى يعقد فى شهر ديسمبر التالى يتم ترشيح الثلاثة أعضاء الباقين على أن يتم انتخابهم فى الاجتماع الربع سنوى التالى الذى يعقد فى شهر مارس .

وحتى يتم انتخاب الأصلح من بين المرشحين يسمح لكل جمعية أن تقدم بيانا موجزا عن العضو الذى ترشحه وتقوم جمعية الجملة بتوزيعه على الأعضاء ، على أن يتضمن هذا البيان الموجز عمر المرشح ومدة عضويته فى الجمعية والمراكز التى شغلها سواء فى الحركة التعاونية أو الحركة النقابية أو الأوساط الاجتماعية بوجه عام . وقد كان محددا فيما مضى أن لاتزيد قيمة الحملة الاعلانية عن عشرين جنيها ، وأن تتولى جمعية الجملة نيابة عن المرشحين مراجعة البيانات المقدمة من الجمعيات الأعضاء وارسال جميع البيانات الى الجمعيات الأعضاء مرفقة بقوائم التصويت .

رأس المال فى جمعيتى الجملة :

تعمل الجمعيات التعاونية للجملة على توفير المال اللازم لها منذ انشائها . ولهذا ينص فى قوانينها النظامية على وجوب مساهمة من يرغب من الجمعيات فى عضويتها بمقدار معين فى المال يتناسب مع عدد أعضائها ، فمثلا الجمعية التعاونية الانجليزية للجملة تفرض على الجمعيات المحلية التى ترغب فى الانضمام الى عضوية جمعية الجملة أن تسهم عن كل اثنين(١) من أعضائها بسهم قيمته ٥ جنيهات انجليزية .

---

(1) Consumers Co-operation In Great Britain, By; A.M. Carr, Saunders, P. Sargant Florence and Robert Peers. George Allen and Unwin Ltd., 1q 42, p. 134.

See also : Handbook for members of Co-operative Committees, By : F. Hall. The Co-operative Union Limited, Manchester 1931, P. 31.

ويلاحظ أن هذا الشرط يتغير من وقت لآخر ، ويلتزم الأعضاء الجدد بتنفيذ القواعد السارية عند تاريخ التحاقهم بالجمعية ولا تسرى هذه القواعد على الأعضاء القدامى الا اذا رغبوا مختارين فى ذلك .

والأسهم التى يكتتب فيها الأعضاء تكون من النوع القابل للتداول، ولا يشترط أن تدفع قيمتها بالكامل عند الانضمام ، ولكن الفائدة لرأس المال لا تدفع الا اذا أديت قيمة الأسهم الكاملة .

وتشترط جمعية الاسكتلندية (S.C.W.S.) لعضويتها أن تكتتب الجمعيات المحلية بسهم لكل عضو من أعضائها قيمته جنيهان ، وأن تتعهد بزيادة الاكتتاب فى أسهم رأس المال كلما زاد عدد الأعضاء .

ويجوز للجمعية التى ترغب فى الانضمام أن تدفع ما قيمته شلن عن كل سهم ، والجزء الباقى يدفع عن طريق العائد والفوائد المستحقة ، ولها أن تدفع فى أى وقت الباقى مرة واحدة ، أو على دفعات حسب ما تقتضيه مصالحها(١) .

قروض جمعيتى الجملة :

تعتمد جمعيتا الجملة فى بريطانيا على رأس المال فى تمويلها ، وعلى الاحتياطات والأرباح التى لم توزع ، وقد تطرأ على كل جمعية ظروف، تحتاج منها الى أموال اضافية فتلجأ الى الاقتراض ، على أن تسدد القرض فى خلال مدة معينة متفق عليها أو فى نهايتها ، وقد تلجأ الى زيادة الائتمان من قبل الدائنين أو الموردين .

وتلعب القروض دورا مهما فى تمويل جمعيتى الجملة ، وذلك نظرا لأنهما يحسنان استخدام هذه القروض . هذا فضلا عن أن هذه القروض تقترن بسلامة مراكز جمعيتى الجملة المالية .

---

(١) F. Hall المرجع السابق ص ٣٩٤ .

وقد بلغت قيمة قروض الجمعية الانجليزية التعاونية للجملة فى عام ١٩٥٠ مبلغا وقدره ١١٦ر٤٣٥ر٤٤٤ جنيه انجليزى أى ما يزيد على خمسة أضعاف قيمة رأس المال فى نفس العـــام والذى كان يبلغ ٢٠ر٦٩٧ر٢٨٨ جنيه انجليزى وكذلك بالنسبة للجمعية الاسكتلندية التعاونية للجملة بلغت قيمة قروضها مايزيد على خمسة أضعاف قيمة رأس المال ، اذ أن قروضها بلغت فى عام ١٩٥٠ مبلغـــا وقدره ١٣ر٨٠٣ر١٩٦ جنيه انجليزى ، بينما كانت قيمة رأس المال تبلغ ٢ر٣٨١ر٩٤٠ جنيه انجليزى وقد أخذت النسبة بين قيمة القروض وقيمة أسهم رأس المال تتناقص تدريجيا حتى وصلت فى كل الجمعيتين فى عام ١٩٥٩ الى ما يقرب من الضعف فقط (ينظر جدول رقم ٢٨) .

جدول رقم (٢٨)[1]

يوضح مقدار ما عقدته جمعيتا الجملة الانجليزية والأسكتلندية من قروض مقارنا مع رأس المال فيما بين عامى ١٩٥٠ و ١٩٥٩

السنة	الجمعية الانجليزية التعاونية للجملة		الجمعية الاسكتلندية التعاونية للجملة	
	أسهم رأس المال	القروض	أسهم رأس المال	القروض
	ج . ك	ج . ك	ج . ك	ج . ك
١٩٥٠	٢٠ر٦٩٧ر٢٨٨	١١٦ر٤٣٥ر٤٤٤	٢ر٣٨١ر٩٤٠	١٣ر٨٠٣ر١٩٦
١٩٥١	٢٠ر٨١١ر٩٥٣	٩٥ر٦٣٠ر١٧١	٢ر٨٢٤ر٨٧١	١١ر٥١٥ر٥٤٢
١٩٥٢	٢٣ر٧٩٢ر٦٢٦	٩٠ر٤٠٠ر٢١٣	٣ر٤٣٩ر٦٣٠	١٠ر٩٦١ر٢٢٠
١٩٥٣	٢٥ر٧٠٨ر٣٤٣	٩٢ر١٠٣ر٠٧٨	٣ر٧٠٩ر٢٥٤	١١ر٢٤٢ر٦٥٦
١٩٥٤	٢٧ر٤٨١ر٠٦٤	٩٣ر٨٥٧ر٠٤٥	٤ر٤٤٠ر٣٤٥	١١ر٤٠٨ر٠١٠
١٩٥٥	٢٨ر١٠٩ر٦٠٣	٩٣ر٣٩٤ر١١٦	٤ر٤٣٤ر٤٥٩	١١ر٠٦٦ر٧٨١
١٩٥٦	٢٨ر٧٤٣ر٤٧٣	٨٦ر٦٠٥ر٥٨٩	٤ر٥٣٩ر٨٠٢	١٠ر٥٥٩ر٥٧٦
١٩٥٧	٢٩ر٢٩٣ر٦٣٥	٨٠ر٧٢٨ر٤٨٥	٤ر٥٨٤ر٧٧٢	١٠ر٣٩٩ر٢٨٠
١٩٥٨	٣٠ر١٧٤ر٣٩٢	٦٩ر٣٧٤ر٢٥٨	٤ر٧٧٠ر٩٧٩	٩ر٨٧٣ر٤٧٥
١٩٥٩	٣٠ر٤٧٨ر٩٠٨	٦١ر٦٥٦ر٦٠٠	٤ر٨٧٧ر٠٣٧	٨ر٥٧٩ر٠٠٠

(١) A Review of 1954 and 1959 Co-operative Statistics Union Ltd., Manchester.

والمعتقد أنه مما يسر على مثل هاتين الجمعيتين عقد مثل هذه القروض الضخمة ، سلامة مراكزها المالية • وتوافر الكفايات الفنية والادارية بها •

ديمقراطية الادارة فى جمعية الجملة الانجليزية الاسكتلندية المشتركة :

تتكون الجمعية العمومية لجمعية الجملة الانجليزية الاسكتلندية المشتركة من أعضاء مجلس ادارة جمعية الجملة الانجليزية وعددهم ثمانية وعشرون ، وأعضاء مجلس ادارة جمعية الجملة الاسكتلندية وعددهم اثنى عشر عضوا • وتنعقد الجمعية العمومية العادية مرة كل ستة أشهر ، ولكل عضو من الأعضاء صوت واحد • وقد تضمن القانون النظامى للجمعية بعض البنود التى تدخل فى اعتبارها احتمالات المستقبل فى حالة اذا ما تغير عدد أعضاء مجالس ادارة كلا من الجمعيتين أو اذا ما انضم الى الجمعية الانجليزية المشتركة عضو آخر من الجمعيات •

ويتكون مجلس ادارة الجمعية المشتركة من ثمانية أعضاء ، تختار جمعية الجملة الانجليزية من بين أعضائها ستة أشخاص ، كما تختار جمعية الجملة الاسكتلندية من بين أعضائها شخصان •

وتعين الجمعية العمومية السكرتير واثنين من المراجعين • ويتولى مهمة القيام بأعمال المحاسبة فى الجمعية المشتركة محاسبى الجمعيتين (جمعية الجملة الانجليزية وجمعية الجملة الاسكتلندية) وذلك بحكم مناصبهم ، فعليهم الاشراف على الدفاتر المختلفة ، واعداد موازين المراجعة للاجتماع النصف السنوى •

ولمجلس ادارة الجمعية الانجليزية المشتركة ، الحق فى عقد قروض

أو قبول ايداعات تصل الى عشرة أمثال رأس مال أسهم الجمعية ، على أن لا تزيد نسبة الفائدة عن ٥٠٪ ، أما اذا كانت هناك ظروف تتطلب الحصول على قروض بنسبة أعلى من ذلك فينبغى الحصول على موافقة الجمعية العمومية .

ويستخدم الفائض الذى تحققه الجمعية فى تكوين المخصصات(١) الآتية :

١ — استهلاك الاصول بالمعدلات المتفق عليها فنيا .

٢ — قيمة فائدة رأس المال .

٣ — تكوين احتياطى لايقل عن ٥٪ من الربح الصافى لاستخدامه لصالح شئون المنطقة فى الجوانب التى تقررها الجمعية العمومية .

٤ — تكوين رصيد خاص لاستخدامه فى اعطاء منح بحيث لا يقل هذا الرصيد عن ١٪ من الربح الصافى .

٥ — توزيع عائد على الأعضاء بنسبة مشترياتهم .

وينبغى أن تقر الجمعية العمومية فى اجتماعها النصف سنوى هذه المخصصات ولها أن تغير منها أو تضيف اليها وفقا لما تراه مناسبا للصالح العام .

---

(١) Handbook for members, by : F. Hall, P. 319.

اتجاهات ادارية حديثة فى بريطانيا :

يؤمن الباحثون[١] فى بريطانيا بأن التنظيمات التعاونية ما هى الا تنظيمات اقتصادية تعمل فى ظل المنافسة القائمة بينها وبين المنشآت الاقتصادية ذات النشاط المماثل ، ومن أجل ذلك يرون ضرورة تطبيق قواعد جديدة لتحقيق مفهوم ديمقراطية الادارة سواء فى جمعيات التجزئة أو فى الجمعيات الاتحادية الاقليمية أو جمعيات الجملة ٠

ومن رأى هؤلاء الباحثين أن التطور الاقتصادى الذى تختاره بريطانيا ، ووجود منشآت منافسة سواء فى مجالات الانتاج أو التوزيع يحتم ضرورة تطوير الأساليب الادارية التى تسير عليها الحركة التعاونية، والأخذ بأساليب جديدة تساير منطق التطور وتحتفظ بالمفاهيم الديمقراطية الادارة كأسلوب مميز للحركة التعاونية ٠

وفيما يتعلق بجمعيات الجملة مثلا فان اللجنة ترى أنه عند ادارتها ينبغى أن يكون هناك اتجاها نحو الفصل بين موضوعين :

---

(١) نوجه النظر بصفة خاصة الى القرار الذى أصدره المؤتمر التعاونى العام فى بريطانيا عام ١٩٥٥ والذى عقد فى مدينة أدنبرة باسكتلندا ، ومن مقتضى هذا القرار تشكيل لجنة على مستوى عال على أن توضع جميع الامكانيات تحت تصرفها لتيسير مهمتها التى تتعلق بمراجعة النظم التى تسير عليها الحركة التعاونية فى بريطانيا واقتراح ما تراه من حلول ، وقد شكلت اللجنة برياسة مستر جيتسكل الزعيم العمالى المشهور وعضوية مس مرجريت دجى ، وبروفسور د.ت. تاهـ ، والكولونيل س.ل هاردى ، ومستر موراى ، ولارى هل ، وقد قدمت اللجنة تقريرها فى عام ١٠٥٨ ويحتوى على ٣٢٠ صفحة وعنوان التقرير

«Co-operative Independent Commission Report», Co-operative Union Ltd., 1958.

أولا — ديمقراطية الادارة Democratic Control

ثانياً — الادارة المهنية Professional Management

أما ديمقراطية الادارة ، فهذه ينبغى أن يقوم بها أعضاء مجالس ادارة منتخبون • على أن يكون مفهوما أن مهمتهم الأساسية الأولى هى القيام بمهام الاشراف والرقابة ، وهذه المهام يمكن لأعضاء مجالس الادارة المنتخبون لبعض الوقت Part-time أن يؤدونها بكفاية •

أما الادارة المهنية ، فينبغى أن يتولاها اداريون محترفون يعملون طول الوقت يتصفون بالكفاية والخبرة والقدرة على تطبيق الأساليب الادارية الحديثة •

ويترتب على الأخذ بالمفاهيم السابقة اعتبار أسلوب ديمقراطية الادارة المتبع الآن فى جمعيات الجملة سواء الانجليزية أو الاسكتلندية فى ظل الظروف الحالية غير مناسب(١) •

We have formed the opinion that this system is not under present-day conditions, appropriate.

والسبب الذى من أجله ترى اللجنة أن أسلوب ديمقراطية الادارة المتبع الآن غير مناسب ، هو أن مجلس الادارة المنتخب ديمقراطيا يمارس وظيفتان مختلفان تماما ، هاتان الوظيفتان ينبغى أن نوضح طبيعة كل منهما ، وأن لا يحدث بينهما أى نوع من أنواع التضارب أو الاحتكاك أو الازدواج ، وهاتان الوظيفتان هما ديمقراطية الادارة ، والادارات المهنية • واذا كان الاختلاف بين طبيعة الوظيفتين لم يكن ملحوظا بدرجة

---

(١) سبق أن أوردنا رأى اللجنة باللغة الانجليزية .

كبيرة فيما مضى ، فانما يرجع ذلك الى أن جمعيات الجملة كانت صغيرة الحجم نسبيا ، أما الآن فان جمعيات الجملة تعتبر من كبريات المنشآت التجارية فى البلاد ، والمتوقع أنه اذا استمر الحال على الأخذ بمفهوم ديمقراطية الادارة بالوضع الحالى ، أن ينعكس أثره على الجمعيات بحيث تنخفض مستوى كفايتها دون أن تتمكن الجمعيات حتى من تحقيق ديمقراطية الادارة بمفهومها الحقيقى الذى تعنيه الحركة التعاونية .

وهناك حقيقة ينبغى أن تفهم جيدا ، وهى أن المنشئات التجارية الحديثة فى حاجة ماسة دائما الى الخبرات الفنية ، وأن الرجل العادى بخبراته وامكانياته المحدودة لم يعد فى ستطاعته ادارة التنظيمات التعاونية وفقا للأساليب العلمية الحديثة ، الأمر الذى يقف حائلا دون نموها وتقدمها .

ليس هناك من ينكر أنه يوجد فى مجالس ادارة جمعيات الجملة أشخاص أدوا خدمات جليلة للحركة التعاونية ، غير أنه يمكن القول أيضا دون محاولة للتقليل من شأن أحد بأن التطورات الضخمة الهائلة فى النظم التجارية الحديثة تتطلب رسم السياسات التى تمكن الجمعيات من مسايرة هذا التطور ومقابلة التوسع الذى تقوم به المنشآت التجارية المنافسة .

كما وأن هناك حقيقة أخرى ينبغى أن ندخلها فى الاعتبار وهى أن انتخاب أعضاء مجالس ادارة جمعيات الجملة يكون من بين أعضاء مجالس ادارة الجمعيات المحلية وهذه الجمعيات تعتبر صغيرة نسبيا اذا ما قورنت من حيث الحجم أو رقم الأعمال بجمعيات الجملة ، أو بالمشاريع الضخمة

---

(١) النص الحرفى لرأى اللجنة التى شكلها الاتحاد التعاونى البريطانى لمراجعة النظم التعاونية وقد ورد بصفحة ٢١٨ من التقرير المشار اليه سابقا

الحديثة ، هذا فضلا عن أنه يمكن القول أن هناك قليلا جدا من بين أعضاء مجالس ادارة الجمعيات المحلية من قد يكون له خبرة سابقة بالانتاج أو تجارة الجملة وهناك اعتقاد بأنه لا يمكن الجزم بأن بعض الجمعيات التعاونية المحلية التى تتميز بالقدرة والكفاية على استعداد لأن تخوض معارك الانتخابات لكى ترسل ممثلا عنها فى عضوية مجلس ادارة جمعية الجملة ، ولو فرض ورشحت بعض هذه الجمعيات من يمثلها ، فليس هناك ما يؤكد انتخابهم • ذلك لأن الانتخابات غالبا ما تكون فى صالح أولئك الذين استطاعوا أن يكسبوا ود الرأى العام للتنظيمات التعاونية بغض النظر عما تتطلبه الوظائف المختلفة للمجلس من قدرات مهنية • والمعتقد أن هذه الحقيقة ليس المقصود من ورائها احراج أى فرد الا ابراز بعض المظاهر الملموسة ، وان كان هذا لا يمنع اطلاقا أن تكون هناك خبرات على جانب كبير من القدرة والكفاية داخل المجلس ، الا أنه يمكن الجزم أيضا أنه لا يمكن أن يضم المجلس عن طريق الانتخابات جميع الكفايات الفنيـة والادارية اللازمة لادارة مشروعات كبيرة كجمعيات الجملة التعاونية ، وما تطرقه من آفاق التصنيع والخدمات المختلفة •

وقد كان رأى اللجنة قاطعا فى أن الأسلوب المتبع حاليا فى ادارة جمعيات الجملة قد فشل فى تحقيق ديمقراطية الادارة •

«The present system also fails, in our view, to fulfil the essential requirements of democratic control.»

وقد استند أعضاء اللجنة فى رأيهم هذا الى أن أعضاء مجالس ادارة جمعيات الجملة منهمكون تماما فى أشغالهم ، اذ أنهم بحكم مناصبهم مسئولون عن تصريف الامور اليومية ، هذا بالاضافة الى قيامهم بالرحلات الداخلية والخارجية التى يتطلبها عملهم ، وما يرتبطون به من التزامات

أخرى شبه سياسية ، كل هذا يثقل كاهلهم الى الدرجة التى يمكن القول معها أنه ليس لديهم الوقت الكافى الذى يسمح بالجلوس والتفكير(١) •

«They have insufhicient time to sit back and think.»

وقد ترتب على ذلك ضياع حقيقة الرقابة ، كما وأن ديمقراطية الادارة صارت ديمقراطية خادعة •

«The reality of control is lost, and the appearance of it is deceptive.»

ان الحل الحقيقى يكمن فى أعضاء مجالس ادارة الجمعيات المنتخبين ينبغى أن يحرروا أنفسهم من أعباء الادارة اليومية ، وأن يكرسوا جهودهم لمقتضيات الاشراف والرقابة •

ومن أجل ذلك أيضا يحسن أن يسمى المجلس الذى يشمل أعضاء منتخبين بمجلس الاشراف Supervisory Council على أن يراعى أن تشمل اختصاصاته ما يأتى :

١ — تعيين المديرين المحترفين الذين يعملون طول الوقت ، ومكافآتهم وشروط استخدامهم •

٢ — يفحص مجلس الاشراف التقارير الدورية التى يتلقاها من المجالس الادارية •

٣ — ينبغى الحصول على موافقة مجلس الاشراف فى كل ما يتعلق باتخاذ قرارات خاصة بالسياسات الرئيسية التى تتبعها الجمعيات •

---

(١) يرجع الى صفحة ٢٢٠ من التقرير سالف الذكر •

٤ — يمثل مجلس الاشراف القطاع التعاونى للجملة فى مختلف المناسبات كالمؤتمرات التى تعقد فى الداخل والخارج ، وارسال المندوبين الذين يحملون رسالة الود والصداقة والأخاء الى الحركات التعاونية فى مختلف أنحاء العالم .

٥ — يتولى مجلس الاشراف مهمة الاتصال بين قطاع التجزئة وقطاع الانتاج وقطاع الجملة ، وعليه أن يقوم بمهمة العلاقات العامة وبذل الجهود لتعريف كل بوجهة نظر الآخر وما قد يراه من مقترحات .

وعلى ذلك ، فانه اذا قام مجلس الاشراف بالمهام السابقة ، يكون قد استطاع أن يؤدى مهمة الرقابة نيابة عن الجمعيات الأعضاء ، هذا فضلا عن أن تحرره من أعباء تصريف الأمور اليومية يفسح أمامه الوقت بحيث يمكنه من تحقيق مزيد من الرقابة الديمقراطية التى تستهدفها الحركة التعاونية ولا بأس اطلاقا لامكان تحقيق هذا الهدف من زيادة عدد أعضاء المجلس بحيث يمكن تمثيل شتى القطاعات التى لها مصالح مباشرة مع الجمعية .

ومن الاقتراحات التى ترى اللجنة ضرورة الأخذ بها ، أن ينتخب رئيس مجلس الاشراف على أساس أن يعمل طول الوقت ، وأن يرأس بالاضافة الى جلسات مجلس الاشراف ، جلسات المجلس الادارى أيضا .

خاتمـــة

لقد أوضحنا فيما سبق أن الحركة التعاونية الاستهلاكية نشأت أصلا فى ظل أقسى الظروف الاجتماعية التى أحاطت بالطبقات العمالية ، وأنها كانت تستهدف تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع الأعضاء المنضمين اليها ، وأنها نجحت بفضل تمشيها مع الواقع الملموس ، وسلوكها الطريق العملى الميسور وتجنبها أخطاء الجمعيات التى سبقتها ، فان رواد روتشـــديل تجنبوا البيع بالأجل لـــكى لا يقعوا فيما وقع فيه غيرهم ، وصمموا على اعطاء عائد المعاملات للأعضاء منذ البداية ، فأثبتـــوا أن مشروعهم ناجح ومربح لمن يسهم فيه ، كما أنهم اعتمدوا على أنفســـهم وجعلوا الادارة فى أيدى الجميع ، ونجاح المشروع مسئولية الجميع ، وبذلوا جهودا محمودة نحو نشر التعليم بوجه عام والتعليم التعاونى بوجه خاص وساروا الى الأمام بطريق النمو الحديث والبناء المستقر ، ونبذوا خيالات الماضى فجاءتهم الثمرة التى يحصل عليها كل من يبذل مجهـــودا واقعيا ، ويزرع فى أرض خصبة ولا يتعجل حصاد زرعه أو ينتظر أكثر مما غرس ٠

ولعل من الأمور التى يحسن الاشارة اليها ، فى ختام هذا البحث أن الحركة التعاونية الاستهلاكية فى بريطانيا قد أعطت مزيدا من الاهتمام بالبحوث والدراسات التى تبذل فى سبيل توفير الكفايات الفنية والادارية ورصدت الأموال الضخمة ليتمكن القائمون على البحوث والدراسات

من التعرف على أسباب فشل أى نوع من أنواع التنظيمات التعاونية ، وذلك ليهتدوا على ضوء البحوث العلمية بالخطوات الواجب اتباعها عند تكوين الجمعيات ليقوا أنفسهم شر التجربة التى تخطىء أو تصيب .

ومن الامور التى آمن بها التعاونيون فى بريطانيا ، أن الجمعيات التعاونية أيا كان نوعها ، وســواء أكانت جمعيات للانتاج أو جمعيــات للاستهلاك ، ليست الا منظمات اقتصادية يجب أن ترتفع بمستوى كفايتها اذا أرادت أن تقف على اقدامهــا وتحقق أهدافها فى ميادين نشــاطها ، وتتفوق على منافسيها من المشروعات التى تقوم بنشاط مماثل .

ومن أجل ذلك فقد بذلت الحركة التعاونية فى بريطانيا جهودا موفقة نحو اخراج جيل من الاداريين التعاونيين الذين يعرفون كيف يستخدمون هذه الكفايات بحيث يوحدون بين صفوفها ، وينسقون من جهودها ، ويخلقون بينها روح الفريق ، ويوجهونها نحو تحقيق أهداف التعاون المنشودة .

ومن أجل الارتفاع بمستوى التنظيمات التعاونية سواء من الناحية الفنية أو الادارية استمرت البحوث والدراسات التى تمولها قمة الأجهزة التعاونية هناك ، كالاتحاد التعاونى البريطانى ، وجمعيات الجملة ، والتى سبق وأن أشرنا الى بعضها فى صفحات هذا الكتاب ، وخلصت هــذه البحوث الى ضرورة تطوير الأساليب التعاونية بما يرتفع بها الى المستوى الذى تستطيع عن طريقه أن تنافس التنظيمات الاقتصادية المنافسة والتى تمكنت فى الآونة الأخيرة من أن تجذب اليها عددا كبيرا من المواطنين .

وفى الحقيقة إن الدرسات تسير حول نقطتين :

أولا : هل تتمسك بالمفاهيم التقليدية التى ورثتها الحركة التعاونية عن رواد روتشديل حتى وان أدى التطبيق العملى الى عدم قدرتها على مسايرة النظم الاجتماعية والاقتصادية المتطورة فى العالم •• أو بمعنى أوضح حتى وان أدى اتباع هذه الأساليب التقليدية الى عـدم تحقيق الأهداف التعاونية •

ثانيا : والنقطة الثانية هى •• وجوب مسايرة الواقع والتطورات الهائلة فى النظم الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة الأمر الذى يترتب عليه وجوب تطوير المبادىء والأساليب بما يحقق أهداف الحركة •

ويمكن تلخيص ما تقدم فى جملتين :

هل تتمسك بالأسلوب حتى وان أدى الى التضحية بالهدف ؟• أم نعمل على تحقيق الهدف ، حتى وان أدى الى التضحية بالأسلوب ؟•

وفى الحقيقة ان هناك اتجاها متزايدا فى بريطانيا نحو العمـل على تحقيق أهداف الحركة التعاونية بما يسير أمور التنظيمات التعاونية ، وأنها ملك للأعضاء جميعا ، يستطيعون بتضامنهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بهذه التنظيمات قدما الى النجاح . وأنه يمكن تحقيق ذلك عن طريق الرقابة الشعبية التى ينبغى أن تظل فى أيدى الأعضاء جميعا •

كما وأن تحقيق أهداف التعاون يتطلب أيضا ضرورة الايمان بالتطور العلمى الذى أوجب ضرورة التخصص فى الوظائف المختلفة التى يحتاج اليها المشروع ، وعلى هذا فان الادارة المهنية ينبغى أن يقوم بها هؤلاء الذين تؤهلهم استعداداتهم ودراساتهم لشغل مثل هذه الوظائف ، على أن هذا لن يمنع اطلاقا أن تكون السلطة العليا والرقابة العليا فى أيدى

أعضاء التنظيمات التعاونية فانهم أصحابها ، فى تقدمها تقدمهم ، وفى نجاحها نجاحهم ونجاح الحركة التعاونية بأسرها .

ولعلنا بهذه الخاتمة القصيرة نكون قد ألقينا ضوءا على التنظيمات التعاونية الاستهلاكية فى تلك البلد التى جعلت من الحركة التعاونية وسيلة عملية ناجحة للمتاجرة بأسلوب يحقق مصلحة الطبقات ذات الدخل الضعيف كما جعلت من « السيطرة الاستهلاكية » فلسفة جديدة ، اجتذبت الوف المؤيدين ممن كانوا يتجنبون الحركة فيما سبق .

أولا — فهرس الجداول

ثانياً — المحتويات

صفحة

رقم الايداع بدار الكتب ٢٢٩٤ لسنة ١٩٧٠

دار الجيل للطباعة ١٤ قصر اللؤلؤة - الفجالة
تليفون ٩٠٥٢٩٦